

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategické riadenie v malých a stredných podnikoch
Strategic Management in Small and Medium-sized Enterprises

Študent: Bc. Veronika Baurová

Vedúci diplomovej práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Baurová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Strategické řízení v malých a středních podnicích**
Strategic Management in Small and Medium-sized Enterprises

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení strategického řízení
 3. Nástroje strategického řízení
 4. Metody výzkumu
 5. Výzkum v malých a středních podnicích
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOZEL, Roman, Lenka MLYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. *Research methods for business students*. 6th ed. New York: Pearson, 2012, ISBN 978-027-3750-758.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prehlásenie

Prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.
Prílohy č. 3-6, dané mi k dispozícii, som samostatne doplnila.

V Ostrave dňa 25.4.2014

.....

Veronika Baurová

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala Ing. Marcele Papalovej, Ph.D. za jej odbornú pomoc, rady a pripomienky, ktoré mi poskytla behom spracovania diplomovej práce.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Vymedzenie strategického riadenia.....	8
2.1. Vývoj strategického riadenia.....	10
2.2. Faktory pôsobiace na budúci vývoj strategického riadenia	11
3. Nástroje strategického riadenia	17
3.1. Prehľad nástrojov strategického riadenia.....	17
4. Metódy výskumu	21
4.1. Metóda pozorovania	23
4.1.1. Zjavné pozorovanie	23
4.1.2. Skryté pozorovanie.....	23
4.1.3. Zúčastnené pozorovanie	23
4.1.4. Nezúčastnené pozorovanie.....	24
4.1.5. Štandardizované pozorovanie	24
4.1.6. Neštandardizované pozorovanie	24
4.2. Metóda experimentovania	25
4.2.1. Laboratórny experiment.....	25
4.2.2. Experiment v prirodzených podmienkach.....	25
4.3. Analýza vecných skutočností	26
4.3.1. Analýza dokumentov.....	26
4.3.2. Obsahová analýza.....	26
4.3.3. Prípadová štúdia.....	26
4.4. Dopytovanie.....	27
4.4.1. Osobný rozhovor	27
4.4.2. Focus groups	28
4.4.3. Telefonické dopytovanie	28
4.4.4. Anketa	28
4.4.5. Dotazník	28
4.4.6. Elektronické dopytovanie	30
5. Výskum v malých a stredných podnikoch	42
5.1. Prípravná etapa	42
5.1.1. Určenie objektu a predmetu výskumu	42
5.1.2. Definovanie problému a cieľu	42
5.1.3. Sekundárny výskum.....	42
5.1.4. Hypotézy.....	57
5.1.5. Plán výskumu.....	58
5.1.6. Predvýskum	60

5.2. Realizačná etapa	60
5.3. Etapa spracovania a interpretácie výsledkov	60
5.3.1. Výsledky dotazníkového šetrenia.....	63
5.3.2. Analýza závislosti dvoch kategoriálnych premenných	77
5.3.3. Hypotézy.....	86
5.3.4. Neparametrické testy	87
5.3.5. Porovnanie výsledkov	89
6. Záver.....	92
Zoznam použitej literatúry.....	94
Zoznam skratiek.....	101
Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	101
Zoznam príloh	102

1. Úvod

V diplomovej práci bude rozoberané strategické riadenie v malých a stredných podnikoch (ďalej už len MSP). Pri vypracovaní práce nedošlo ku spolupráci s konkrétnou spoločnosťou, ale bude venovaná pozornosť MSP v Moravskoslezskom (ďalej MS) kraji. Šetrenie v spoločnostiach prebiehalo na základe využitia dotazníku. Dopytovania sa zúčastnili firmy, ktoré sú členmi Krajskej hospodárskej komory (ďalej už len KHK) Moravskoslezského kraja. Dohromady bolo rozoslaných 370 dotazníkov, pričom návratnosť bola 74. Desať dotazníkov bolo potrebné vylúčiť v súvislosti so zameraním diplomovej práce sústrediacej sa iba na MSP nachádzajúce sa v Moravskoslezskom kraji. V úvode budú charakterizované pojmy, ktoré sa viažu s touto témou. Na základe čoho dôjde k vytvoreniu základnej predstavy.

Obece je možné charakterizovať podnik ako subjekt, v ktorom dochádza k premene vstupov na výstupy. Výstižnejšia formulácia je, že sa jedná o súbor rôznych prostriedkov, zdrojov, práv a ďalších majetkových hodnôt slúžiacie pre vykonávanie hospodárskej činnosti (Veber, Srpová, 2012).

Ako už bolo vyššie spomenuté, diplomová práca sa zaoberá MSP, a preto je potrebné objasniť, čo sa za daným pojmom skrýva. MSP sa člení na tri kategórie, a to na mikropodniky, malé podniky a stredné podniky. Ich kategorizovanie závisí na počte zamestnancov a na ročnom obrate alebo na bilančnej sume v súvahe (Které podniky patří do kategorie MSP?, 2013). V obrázku č. 1.1. je možné vidieť jednotlivé intervaly, na základe ktorých dochádza k rozdeleniu podnikov.

Obr. č. 1.1. Kategórie malých a stredných podnikov

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Bilanční suma
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR		≤ 43 mil. EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR		≤ 10 mil. EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. EUR		≤ 2 mil. EUR

Zdroj: Které podniky patří do kategorie MSP?, 2013

MSP alebo taktiež anglicky označované SME (Small and Medium-sized Enterprise) predstavujú v EÚ 99 % všetkých podnikov. Sú dôležité napr. pre hospodársky rast, inovácie a tvorbu pracovných miest. Z týchto dôvodov sa snaží EÚ podporovať MSP a zlepšovať ich podnikateľské prostredie (Malé a střední podniky, 2013).

Medzi spoločenské prínosy MSP je možné zaradiť garanciu slobody a stabilizácie spoločnosti, pretože sa v nich môžu ľudia slobodne uplatňovať a sú stabilnejšie napr. z dôvodu, že politická neistota a radikálne prúdy sú pre nich rizikom. Taktiež sú MSP

reprezentantom miestneho kapitálu, keďže nie sú väčšinou vlastnené zahraničnými firmami. To znamená, že efekt z podnikania týchto MSP zostáva v danom regióne, prípadne v štáte. Z ekonomických výhod je možné spomenúť protiklad monopolu, kedy MSP vystupujú proti monopolnými tendenciami. MSP sú taktiež flexibilnejšie, dokážu sa rýchlejšie prispôbovať zmenám. Ďalšia výhoda spočíva v podpore rastu ekonomiky. Veľkou časťou sa podieľajú na tvorbe hrubého domáceho produktu (ďalej HDP), na pridanej hodnote, zamestnanosti, či vývoze a dovoze (Veber, Srpová, 2012).

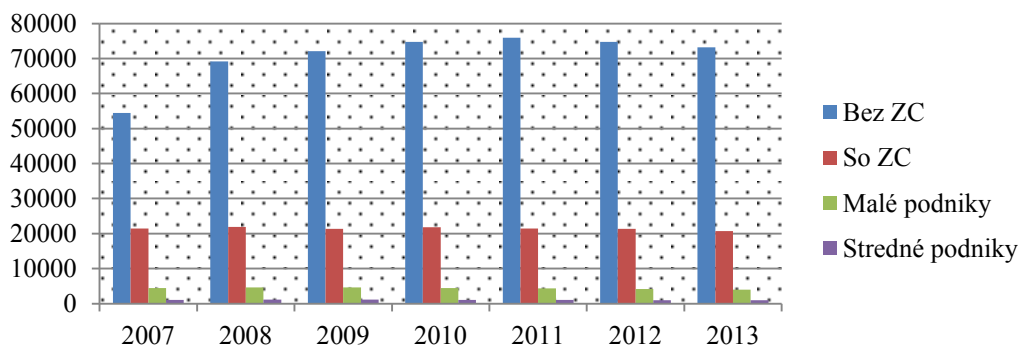
Na tomto mieste by bolo vhodné spomenúť, aká je situácia v oblasti MSP v ČR a v MS kraji. Rozdelenie je podľa intervalov uvedených vyššie s výnimkou mikropodnikov, kde boli ešte osobitne zverejnené podniky bez zamestnancov (ďalej ZC). Z tabuľky nižšie je možné vidieť, že v ČR výrazne prevažujú mikropodniky. Počet mikropodnikov bez ZC narastal až do roku 2011 a od tohto roku klesá. Počet mikropodnikov so ZC rástol v období 2009-2012 a v predchádzajúcom roku poklesol cca o 4000. Počet malých a stredných podnikov každým rokom klesá. Ďalej je možné spozorovať rastúci trend za celé MSP v ČR až do roku 2012, v ktorom počet podnikov mierne klesol a v roku 2013 sa znížil približne o 19 000. V poslednom stĺpci tabuľky je vyjadrený súhrnný počet MSP v MS kraji. Z grafu č. 1.1. je zrejmé, že vývoj v MS kraji je podobný, ako tomu je v celej ČR.

Tab. č. 1.1. Vývoj aktívnych subjektov MSP v ČR v rokoch 2007-2013

Roky	Mikropodniky		Malé podniky	Stredné podniky	Celkom ČR	Celkom MS
	bez ZC	so ZC				
2007	647 818	214 353	46 239	11 709	920 119	81 473
2008	780 260	219 117	47 692	12 088	1 059 157	96 818
2009	817 540	214 171	46 790	11 658	1 090 159	99 174
2010	841 562	217 530	45 966	11 656	1 116 714	102 052
2011	862 087	220 366	45 341	11 548	1 139 342	102 804
2012	851 263	226 201	43 380	10 964	1 131 808	101 193
2013	837 211	222 295	42 556	10 838	1 112 900	98 910

Zdroj: vlastné spracovanie (Ekonomické subjekty podľa počtu pracovníkov, 2013)

Graf č. 1.1. Vývoj aktívnych subjektov MSP v MS kraji v rokoch 2007-2013



Zdroj: vlastné spracovanie (Ekonomické subjekty podľa počtu pracovníkov, 2013)

Podniky využívajú strategické riadenie (ďalej už len SR) pre zabezpečenie dlhodobého chodu a rozvoju organizácie. Na začiatku dochádza k vyjasneniu si vízie a misie, následne by malo dôjsť k vymedzeniu cieľov, ktoré chce firma v budúcnosti dosiahnuť. Ďalej by mala prebehnúť strategická analýza, na základe ktorej dokáže manažment identifikovať vonkajšie a vnútorné faktory vplyvajúce v určitej intenzite na každú firmu. Následne dôjde k stanoveniu stratégie a k jej implementácii do podnikateľských aktivít. Stratégia je dôležitou súčasťou SR práve z dôvodu, že určuje dlhodobý smer a náplň pre spoločnosť. Avšak každá firma by si mala uvedomiť, že zavedením stratégie proces nekončí. Je nutné ju neustále sledovať, kontrolovať, či sú plnené stanovené kroky, ciele a pokiaľ dôjde k odchýleniu, tak pružne reagovať. To znamená, že posledným krokom je realizovanie kontroly, ktorá zahŕňa monitorovanie a aktualizáciu stratégie (Sedláčková, Buchta, 2006).

Cieľom diplomovej práce je poznanie praxe v malých a stredných podnikoch prostredníctvom zachytenia vývoja v oblasti strategického riadenia. Pričom dôjde k zameraniu sa na prostredie podniku a na zistenie a porozumenie využívaným nástrojom, ktoré uplatňuje manažment v moravskoslezských firmách.

Práca bude rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická pasáž bude venovaná objasneniu strategického riadenia a jeho vývoja, faktorom a trendom, ktoré ho ovplyvňujú. Následne budú v krátkosti popísané niektoré nástroje SR, ktoré budú využité v dotazníkovom šetrení. Záver teoretickej časti sa bude zaoberať samotným popisom výskumu a jeho metód. V rámci šetrenia bude využitá dotazníková technika a jej obsahom bude skúmanie súčasného stavu v MSP v oblasti strategického riadenia.

V praktickej časti budú aplikované nazbierané teoretické poznatky. Na začiatku bude popísaná prípravná etapa, v ktorej bude, okrem iného, venovaný čas sekundárnym dátam, ako je napr. publikácia od spoločnosti Bain & Company týkajúca sa najvyužívanejších manažérskych nástrojov alebo štúdia od Afoniny atď. Následne sa prejde k realizačnej fáze, v ktorej bude opísaný priebeh výskumu. V poslednej časti dôjde k spracovaniu dát, bude vykonaná analýza a vyhodnotenie zhromaždených informácií. V závere budú zhrnuté najdôležitejšie výsledky vyplývajúce z výskumu.

2. Vymedzenie strategického riadenia

Strategické riadenie je možné pochopiť ako súbor manažérskych aktivít, ktoré realizuje vrcholový manažment. Medzi základné činnosti patrí plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola, ktorým sa venuje manažment v rôznom pomere (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

V SR dochádza k stanoveniu smeru ďalšieho vývoja podniku. Pričom je potrebné vedieť efektívne využívať zdroje spoločnosti a správne nakombinovať elementy (ľudia, vodcovstvo, procesy, technológie atď.), ktoré slúžia k dosiahnutiu vymedzených cieľov (Mallya, 2007).

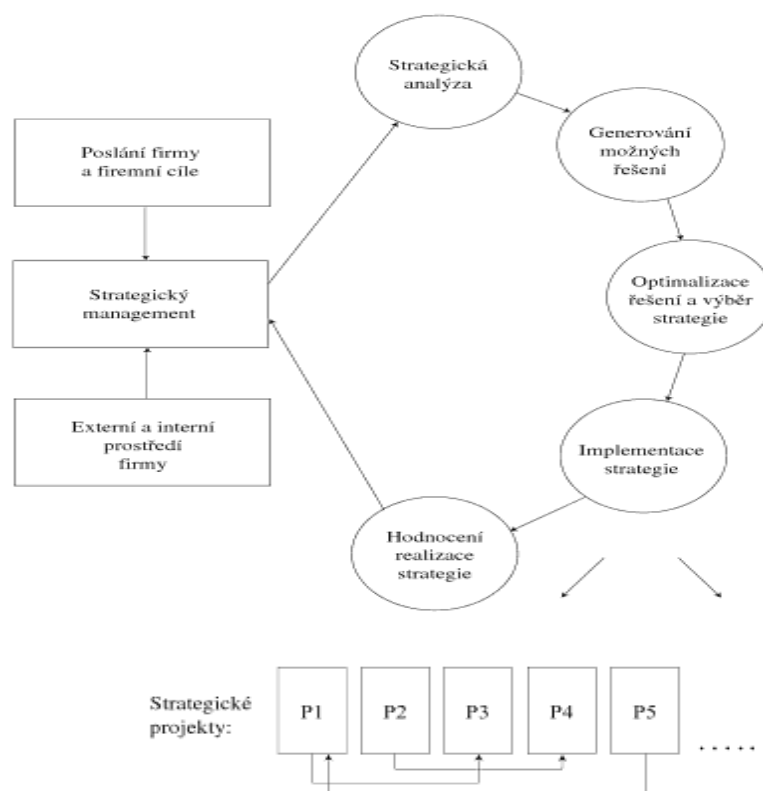
Taktiež je možné sa vyjadriť o SR ako o procese, v ktorom dochádza k formulovaniu stratégie, ktorá vedie k dosahovaniu vytýčených cieľov a taktiež smeruje k súladu medzi vnútornými zdrojmi a externým prostredím. Vďaka strategickému riadeniu je možné zabezpečiť rozmach a úspešnosť firmy (Lhotský, 2010).

Sedláčková a Buchta (2006) uvádzajú, že k stanoveniu stratégie sa často pristupuje hierarchicky, kedy proces SR začína formulovaním poslania, vízie, cieľov, ďalej definovaním stratégie a nakoniec končí kontrolou a vyhodnocovaním výsledkov implementovanej stratégie.

Proces SR pracuje s veľkým kvantom informácií, ktoré musí analyzovať a istým spôsobom vyhodnotiť. V súčasných nestabilných podmienkach je potrebné sa zaoberať identifikáciou a rozborom faktorov, ktoré pôsobia na podnik zvonku a dať ich do súladu s internými zdrojmi. To znamená, že podnik sa musí adaptovať na zmeny vonkajšieho prostredia (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mnohí odborníci sa zaoberajú strategickým manažmentom a majú naň rôzne názory. Uvádzajú rozmanité definície a pojmy, ktoré súvisia so SR. Zaoberajú sa myšlienkami a možnosťami zabezpečenia budúceho úspechu atď. Avšak podstatou strategického riadenia je vnímanie ho ako nepretržitý proces skladajúci sa, ako vraví Keřkovský a Vykypěl (2006), z niekoľkých fáz, ktoré sú v interaktívnych vzťahoch. To znamená, že jednotlivé aktivity, ktoré sú vykonávané v podniku môžu prebiehať simultánne a každá činnosť môže mať vplyv na tie ostatné. Napr. pri výbere stratégie je potrebné zvážiť, ktorá je realizovateľná za súčasných podmienok v spoločnosti. Nižšie je znázornený proces SR, ako ho uvádzajú vyššie zmienení autori.

Obr. č. 2.1. Proces strategického riadenia



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006

Proces SR, ktorý začína stanovením poslania, vízie, cieľov a končí kontrolou a hodnotením realizovaní stratégie je len jeden z niekoľkých možných prístupov k formulovaniu stratégie. Lhotský (2010) uvádza aj iné spôsoby, akými definovať stratégiu podniku.

Vyššie spomínaný prístup sa nazýva **hierarchický**, ktorý je možné znázorniť nasledovne: misia → ciele → stratégia → taktiky. Ďalší prístup kladie dôraz na **potrebu neustálej zmeny**, kedy dochádza k presadzovaniu istých variant riešení. Dôležitá je flexibilita strategického postupu. Tretím prístupom je **S-C-P model**. Písmeno S vyjadruje štruktúru, C je riadenie podniku a P znázorňuje výkonnosť. Model je založený na nájdení vhodnej štruktúry trhu a realizovaní adekvátneho strategického chovania, ktoré povedie k úspešnosti firmy. Posledný prístup, ktorý uvádza Lhotský je **Porterov model konkurenčného prostredia**. Tento model je jednou z metód analýzy odborového prostredia. Vychádza z toho, že strategická pozícia je ovplyvnená piatimi konkurenčnými silami, vyjednávacia sila zákazníkov, dodávateľov, hrozba vstupu nových konkurentov, hrozba substitútov a rivalita podnikov v rámci odvetvia.

2.1. Vývoj strategického riadenia

Zmyslom SR je zabezpečiť bezproblémový chod a rozvoj podniku. Avšak strategické riadenie je ovplyvnené podmienkami vývoja svetovej ekonomiky, rôznymi politickými, ekonomickými, sociálnymi, technologickými a mnohými ďalšími faktormi, či trendmi. Z dôvodu lepšieho pochopenia súvislostí a možnosti si odpovedať na otázku, kam smeruje SR, tak je nutné sa pozrieť na jeho predchádzajúci vývoj. Strategické riadenie je možné rozdeliť do štyroch základných etáp. Tými sú:

1. etapa dlhodobého plánovania (50. a 60. roky 20. st.),
2. etapa strategického plánovania (70. roky 20. st.),
3. etapa strategického riadenia (80. roky 20. st.),
4. etapa strategického riadenia s orientáciou na globalizáciu ekonomiky.

V 50. a 60. rokoch v dôsledku tržných a ekonomických výkyvov sa manažéri presunuli z krátkodobých plánov k dlhodobým, pričom dochádzalo k dlhodobému plánovaniu výroby produkcie. Táto etapa predstavuje obdobie s relatívne stabilnými podmienkami a s dostatočnými zdrojmi (suroviny, energia). Preto sa mohli podniky zameriavať najmä na interné procesy a efektívne využívanie vnútorných zdrojov (Gregová, 2006). V etape dlhodobého plánovania taktiež dochádza k rastu firiem a k snahe vstupu na nové trhy. Dôležité je spracovanie dlhodobých prognóz a preto sa stala často využívaná *metóda extrapolácie* (Kopfová, 2011). Mallya (2007) rozdeľuje etapy vývoja SR podľa prístupov, ktoré prevažovali v jednotlivých desaťročiach. So 60. rokmi sa spája klasická škola. Jej hlavná myšlienka bola založená na vytvorení hierarchie v čele s manažérom, ktorý má, ako jediný právo rozhodovať. V roku 1965 Andrews prišiel s ideou, že je potrebné sa zamerať na stanovenie silných a slabých stránok podniku, ktoré by mohli byť porovnateľné s konkurenčným prostredím. Ďalšou významnou osobou tohto obdobia je Ansoff, ktorý môže napr. za vznik metódy *Ansoffova matica*. **V ďalšej fáze** sa do popredia dostáva strategické plánovanie založené na stanovení strategických zámerov a cieľov a podrobnom skúmaní vonkajšieho a vnútorného prostredia. Firmy si začínajú uvedomovať, že sú v permanentnom kontakte s okolím, na ktorom sú v istej miere závislé. Strategické plánovanie vymedzuje ciele a formuluje stratégiu, ktorou sú dosahované ciele (Gregová, 2006). V tomto období dochádza k optimalizácii ponuky spoločností, pretože začína byť dopyt menší než samotná ponuka. To ma za príčinu presmerovanie organizácii na zákazníka. Firmy si kladú otázky, čo vyrábať a aké aktivity uskutočňovať, aby bol spokojný zákazník. K optimalizácii slúžili napríklad analýzy portfólia, ako je *GE a BCG matica* (Kopfová, 2011). V 70. rokoch dochádza

k odklonu od klasickej školy ku procesnému prístupu, ktorého hlavnou myšlienkou je snaha o väčšiu prepojenosť medzi jednotlivými oddeleniami, útvarmi, úsekmi, čo zahrňovalo aj väčšiu súdržnosť medzi jednotlivcami a vyžadovala sa najmä ich vzájomná spolupráca. V súvislosti s rastúcim tempom globalizačných procesov bolo pre dané obdobie typická geografická a výrobová diverzifikácia (Mallya, 2007). **Tretia etapa** sa vyznačuje veľmi nestabilným externým prostredím, dochádza k rôznym zmenám v okolí podniku a je nutné pružne reagovať a adaptovať sa na tieto zmeny. Strategické plánovanie je doplnené o implementáciu, hodnotenie a kontrolu stratégie (Gregová, 2006). Prelomový rok medzi druhou a tretou fázou je práve rok 1980, kedy bola vydaná kniha *Konkurenčná stratégia* od M.E. Portera. Pre danú etapu je taktiež charakteristická internacionalizácia, diferenciácia, snaha o znižovanie nákladov a v neposlednej rade orientácia na zákazníka (Kopfová, 2011). S 80. rokmi sa viaže evolučný prístup. Hlavná idea je v tom, že vhodnú stratégiu vyberá samotný trh a nie manažéri. Už ako bolo vyššie spomenuté dôležité je sa priblížiť ku zákazníkovi a taktiež dbať na zlepšenie kvality produkcie. Vznikajú *modely riadenia kvality*, *Porterov model piatich konkurenčných síl*, *metóda „7S“* atď. (Mallya, 2007). **Posledná vývojová fáza** súvisí najmä s vytváraním partnerských vzťahov medzi podnikmi a to na všetkých úrovniach. Dôvodom týchto partnerstiev sú globalizačné procesy, pre ktoré je typické rýchle rozvíjanie technológií a techník riadenia (Gregová, 2006). Podľa Kopfovej sa vyznačujú 90. roky rýchlymi zmenami, absolútnou orientáciou na zákazníka a výraznejšie sa zameriavajú firmy na zamestnancov. V tomto období sa začína využívať napr. metóda *Balanced Scorecard* (2011). Mallya (2007) rozčlenil vývoj SR až na päť etáp, pričom štvrtá sa týka 90. rokoch a je v nej uplatňovaný systémový prístup. Piata fáza sa vzťahuje na súčasnosť a označuje ju ako novodobý prístup. Základná myšlienka systémového prístupu je v rozšírení strategického riadenia o osobný prístup. To znamená, že ekonomické chovanie ovplyvňujú ľudia a ich vzťahy, preferencie, hodnoty, normy atď. Dané obdobie je orientované na zvyšovanie efektivity produkcie a tvorbu vnútropodnikových kultúr. V poslednej fáze dochádza k spojeniu strategického riadenia a stratégie. Medzi využívané metódy patrí napríklad *strategický výskum*.

2.2. Faktory pôsobiace na budúci vývoj strategického riadenia

Existujú rôzne **faktory** a **trendy**, ktoré vplývajú a budú **ovplyvňovať podniky v budúcnosti** a majú taktiež **dopad na SR** a prípadné uskutočnenie zmien v podnikoch. V strategickom rozhodovaní je potrebné zohľadniť vývojové trendy, pretože sa môžu stať pre

firmu príležitosťou a naopak ak ich vývoj bude podcenený, nevšímaný, tak sa môže stať z tejto príležitosti hrozba (Keřkovský, Vykypěl, 2006). A preto je opodstatnené povedať niečo k očakávanému vývoju týchto činiteľov.

Je všeobecne známe, že v minulosti, najmä v industriálnom období bolo prostredie stálejšie, socioekonomické faktory nevplývali na podniky v takej miere, ako je to v súčasnosti. V dnešnej dobe sa ustupuje napr. od prílišnej formalizácii, byrokracii, vysokých organizačných štruktúr a naopak sa prikláňa k organickému typu podniku. Dôvodom toho je, že **súčasn^é prostredie je nestabilné a neisté**. Podniky sa musia snažiť orientovať na budúcnosť, pravidelne sledovať svoje okolie, vyhľadávať príležitosti a minimalizovať hrozby. Z toho vyplýva pre firmy, že je nutné vedieť flexibilne reagovať na zmeny. A práve v súvislosti s dynamikou prostredia a väčšou neistotou by sa mali podniky zaoberať dôkladným SR a využívaním jeho nástrojov.

Zuzák (2011) uvádza niekoľko faktorov, ktoré pôsobia na podnikateľské subjekty, medzi ne patrí napr. globalizácia trhu, zintenzívnenie konkurencie, faktor času, vznik nových výrobkov a odvetví.

Podniky ovplyvňujú **globalizačné procesy**. Gorbačov povedal: „*sme svedkami nástupu vzájomne prepojeného a integrovaného sveta. Svetové hospodárstvo sa stáva jediným organizmom*“ (Kiernan, 1998, s. 154). Vďaka globalizácii dochádza často k rozširovaniu podnikania aj za hranice určitej krajiny, búrajú sa bariéry, zvyšuje sa otvorenosť svetového trhu. Taktiež globalizácia zapríčiňuje rýchle zmeny a to najmä v oblasti technológii, dopravy, informatiky a vplýva na inovácie a nové výrobné možnosti. Záporom pre firmy je zvyšovanie požiadaviek zákazníkov a štátu, rastúca konkurencia a nutnosť udržiavať svoju konkurencieschopnosť. Výhodou pre MSP je práve fakt, že sú považované za flexibilnejšie než veľké spoločnosti. Dokonca Kiernan (1998) sa vyjadril, že pre MSP prináša globalizácia najviac výhod a príležitostí. Toto tvrdenie vysvetľuje na základe toho, že v minulosti mali MSP obmedzené možnosti (nemali potrebu, prostriedky, príležitosti) ku vstupu na medzinárodné trhy. Avšak v súčasnej dobe došlo k zmenám a to najmä vďaka novým technológiám a liberalizácii obchodných pravidiel. Ako uviedli Konečný a Gregušová (2012), dokážu pružnejšie reagovať, sú inovatívnejšie a do budúcnosti budú naďalej spolupracovať s väčšími podnikmi, ktoré im môžu poskytnúť potrebný kapitál. Z toho vyplýva, že spoločnosti budú musieť vo svojom SR myslieť vo väčšom meradle, nesústrediť sa iba na svoj región, či krajinu. Počiatok globalizačných procesov nie je ľahko určiť, ale je možné definovať jednotlivé stupne globalizácie, ktoré je možné vidieť v tabuľke nižšie.

Obr. č. 2.2. Stupne globalizačných procesov

1. stupeň	Export
2. stupeň	Zahraniční prodejní zastoupení, servis, montáž výrobků
3. stupeň	Výroba v zahraničí
4. stupeň	Výroba v zahraničí včetně vývoje výrobků a designu
5. stupeň	Kompletní vytváření hodnoty v zahraničí, rovnocenná spolupráce s místním partnerem
6. stupeň	Globální síť s rozdělenou obchodní a funkcionální odpovědností, mezinárodní využívání zdrojů

Zdroj: Zuzák, 2011

Faktor času zohráva veľkú rolu v konkurenčnom boji. V súčasnosti je potrebné vedieť predvídať zmeny a rýchlo na ne reagovať. Taktiež je dôležité inovovať, prísť na trh s niečím novým, vedieť skrátiť inovačné cykly apod. Vyššie vymenované môže predurčiť firmy, ktoré získajú podstatnú konkurenčnú výhodu resp. ktoré prežijú a ktoré nie (Zuzák, 2011).

Prostredie, v ktorom existujú súčasné podniky je ovplyvnené taktiež **krízou**, ktorej počiatok začal v roku 2007 v USA. Príčinou boli klesajúce ceny domov získané prevažne prostredníctvom rizikových hypoték. A vďaka vládnemu povzbudzovaniu domového vlastníctva si mohli dovoliť kúpiť svoj vlastný dom všetci. To znamená, že pomocou politiky FEDu, založenej na nízkych úrokových sadzbách a pútajúcich hypotečných úveroch, mohli kúpiť dom aj chudí ľudia, u ktorých bolo jasné od začiatku, že nebudú mať na zaplatenie splátok (Krise amerických hypoték se před 5 lety přelila v globální krizi, 2013). Následne sa presunula kríza aj do Európy, kde začali pociťovať prvé príznaky v roku 2008 a jej dopady až doteraz neodzneli.

Aktuálna ekonomická turbulencia prostredia predurčuje hlboké štrukturálne zmeny. Tie sa prejavia najmä v USA, v Európe a v Japonsku. V súčasnosti vyprodukujú 2/3 **HDP** vyspelé ekonomiky, avšak do budúcnosti je predpokladaný ekonomický rast práve v rozvíjajúcich sa krajinách. Do roku 2020 by mal poklesnúť podiel vyspelých krajín na HDP na 58 % (Harris, Kim, Schwedel, 2011). V budúcnosti je predpokladané posilnenie ekonomického vývoja najmä u ázijských krajín (Konečný, Gregušová, 2012). V prílohe č. 1 (World in 2050, 2013) je možné vidieť predpokladaný vývoj HDP (prepočítané podľa PPP) najväčších ekonomík sveta v mld. dolároch. Tabuľka potvrdzuje vyššie zmienený predpoklad, že ázijské krajiny sa dostávajú do popredia. Je možné si všimnúť, že do roku 2030 by mala Čína predbehnúť dlhoročného lídra USA. Taktiež je vidieť v rebríčku postupný pokles (Nemecko, Francúzsko) alebo dokonca vypadnutie (Taliansko, Veľká Británia) európskych krajín. V ČR je očakávaná situácia vývoja HDP vyjadrená v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 2.1. HDP v ČR

HDP (PPP) [2015–2060] (US\$ mld.)									
2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
307,759	375,013	441,48	514,588	593,86	678,538	762,982	849,373	936,091	1021,938

Zdroj: vlastné spracovanie (List of countries by past and future GDP (PPP), 2013)

Populácia vo svete má vzrastajúci trend a v budúcnosti sa zvýši zo 6 895 889 000 (rok 2010) na 8 321 380 000 (rok 2030). Populácia sa bude v budúcnosti zvyšovať najmä v Ázii (India, Čína), v Afrike (Nigéria) a v Južnej Amerike (Brazília, Mexiko). (Projections of population growth, 2013). Počet obyvateľov v ČR v roku 2012 bol 10 516 125, z toho bolo 7 188 211 vo veku 15-64 (Věkové složení obyvatel podle krajů - obě pohlaví, 2012). Taktiež dochádza k starnutiu obyvateľstva a poklesu narodených detí. Do roku 2050 je predpokladaný pokles na 10 457 236, z toho bude len 5 739 865 vo veku 15-64. V roku 2012 bol počet ľudí nad 65 rokov 1 701 436 a v roku 2050 sa predpokladá nárast až na 3 349 650. V predchádzajúcom roku sa narodilo 108 576 živých detí a do roku 2050 by mal tento počet poklesnúť na 86 236 (Základní výsledky Projekce 2013, 2013). S týmito demografickými charakteristikami musí počítat každá firma pri strategickom riadení. Podniky budú musieť riešiť problematiku spojenú so znižovaním počtu narodených detí a najmä späť so starnutím svojich zamestnancov a okrem toho sa zamerať na otázku, kto je konečným spotrebiteľom produktu? Napríklad ak firma vyrába plienky avšak sa znižuje počet detí, tak je zjavné, že bude dochádzať k vyostrovaniu konkurenčných vzťahov.

Už od približne 60. rokov minulého storočia dochádza k postupnému **ústupu výroby** (znižuje sa najmä význam ťažkého priemyslu) a do **popredia** sa dostáva sektor **služieb**. Napr. v EU v priemysle pracuje 25 % a v službách až 70 %. V ČR pracuje v priemysle 38 % a 59 % v službách (Labour Force Survey, 2012). V súvislosti s HDP podľa odvetvia taktiež prevažujú služby. Priemysel sa podieľa na HDP cca 37 % a služby 60 % (Czech Republic, 2014).

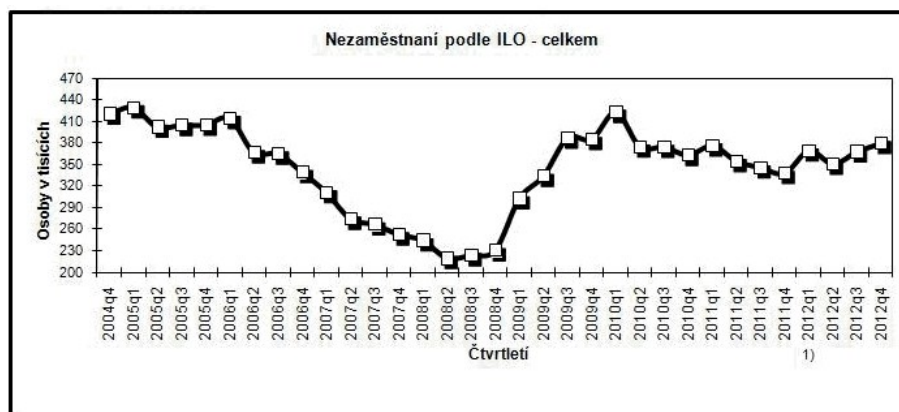
Rozdiely medzi chudobnými a bohatými sa vo svete zvyšujú. Z výsledkov pre krajiny OECD vyplýva, že tieto rozdiely v životnej úrovni sú najvyššie v Južnej Amerike (Brazília, Chile, Mexiko). V Európe sú príjmové rozdiely nižšie a dokonca v ČR sú najnižšie rozdiely medzi chudobnými a bohatými. Dôvodom je uplatňovaná sociálna politika v európskych krajinách (vysoká minimálna mzda, podpora v nezamestnanosti, vyššie štátne dôchodky atď.) (Gola, 2013). Pre predstavu, v roku 2012 sa pohybovali čisté priemerné príjmy domácnosti na osobu v Kč za rok nasledovne. U najnižších 10 % predstavovali čisté príjmy čiastku 74 157 Kč/os. a u najvyšších 10 % to bolo 346 682 Kč/os. (Statistika rodinných účtů, 2013).

Vývoj **hrubých mesačných miezd (medián)** je rastúci. V roku 2010 bola mzda 21 453 Kč (muži 23 059 Kč a ženy 19 453 Kč). V ďalšom roku 21 782 Kč (muži 23 533 Kč a ženy

19 731 Kč) a v roku 2012 sa pohybovala mzda na úrovni 22 239 Kč (muži 23 868 Kč a ženy 20 267 Kč). (Mediány hrubých mesačných mezd, 2013).

Celková nezamestnanosť v ČR zobrazuje obr. č. 2.3. Od druhého kvartálu 2010 je vidieť stabilnejší vývoj, nezamestnanosť sa pohybuje cca medzi 350 až 400 tisíc.

Obr. č. 2.3. Vývoj nezamestnanosti



Zdroj: Vývoj počtu nezaměstnaných, 2013

Podiel nezamestnaných osôb je pre rok 2013 predpovedaný na úrovni 7,7 % a pre rok 2014 je výhľad medzi 7,6 – 8,2 % (Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů, 2013).

Ďalším dôležitým makro trendom je **infraštruktúra a investície**. V súčasnosti je vo vyspelých krajinách stará infraštruktúra, ktorá bola postavená často pred viac než 50 rokmi. Táto infraštruktúra bude potrebovať do budúcnosti zrekonštruovať, čo je príležitosťou pre rozvíjanie spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom. Taktiež v rozvíjajúcich krajinách bude dochádzať k zmenám. Tam bude nutné pokračovať v rozvoji infraštruktúry najmä kvôli ekonomickému rastu týchto krajín a tým položiť základ pre ďalšiu budúcu expanziu (Harris, Kim, Schwedel, 2011).

Taktiež bude dochádzať k **rastúcemu dopytu** krajín po **rope** a **zemnom plyne**, po **obilninách** a **bielkovinách**, po **sladkej vode** a taktiež bude záujem o získanie **rúd**, ako je meď, hliník a vzácne kovy. To bude mať za následok vytvorenie cenovej nestálosti a taktiež dôjde v nadchádzajúcom desaťročí k nedostatku niektorých z týchto **komodít** (Harris, Kim, Schwedel, 2011).

Dnes nie je problém získať informácie, ale je dôležité mať správnu informáciu a vedieť ich využiť. Ako uviedli Konečný a Gregušová (2012), tak v súčasnosti má mimoriadny význam **sietovanie** alebo reťazenie **MSP**, napr. z dôvodu spoločného výskumu a vývoju (ďalej už len VaV). Taktiež napísali, že pri **tvorbe stratégie** je potrebná najmä **tvorivosť** a **odborná spôsobilosť**. Na manažerov sú kladené väčšie nároky, pretože sa zvyšuje

náročnosť riadenia a taktiež dochádza k uplatňovaniu nových manažérskych prístupov v riadení, čo taktiež vplýva na strategické riadenie spoločnosti.

Ako bolo vyššie naznačené, budúcnosť patrí **kreatívnej ekonomike**. Vyspelé ekonomiky prešli postupným vývojom, ktorý začal poľnohospodárskou ekonomikou. Neskôr sa dostala do popredia priemyselná a v nedávnej minulosti sa hovorilo o informačnej a znalostnej ekonomike.

Kreatívna ekonomika sa zakladá na kreatívnom priemysle (film, hudobný, kultúrny priemysel, počítačové hry, výskum atď.). Pre kreatívnych pracovníkov je dôležitá sebarealizácia, uspokojenie z práce a sloboda tvorby a rozhodovania. To potvrdzuje výskum v oblasti IT, kde zamestnanci uvádzajú za najvýznamnejšiu hodnotu výzvu a ďalej flexibilitu, stabilitu pracovného prostredia a až na štvrtom mieste je mzda.

Medzi základné zmeny súvisiace s kreatívnou ekonomikou patrí napr. vzrastajúci význam tvorivosti, ktorá je dôležitým vstupom do výrobného procesu. Taktiež dôjde k postupnému rozrastaniu kreatívnej triedy, rastu počtu malých firiem a OSVČ. Dôležitou zmenou je tiež zvyšujúci sa význam regiónov (Kloudová, 2010). V spojitosti s kreatívnou ekonomikou je potrebné sa zmieniť aj o jej pozitívnych, ale aj negatívnych dopadoch. Tými sú (Kloudová, 2010):

- rýchly ekonomický rast vo vyspelých ekonomikách sveta;
- práca bude uspokojovať najmä potrebu tvorby a sebarealizácie;
- vznik a rozvoj už existujúcich veľkých geografických kreatívnych centier;
- zvyšujúca sa diferenciácia príjmov;
- prehľbujúce sa rozdiely medzi vyspelými ekonomikami a ostatnými atď.

Na záver je možné dodať nasledovné. Strategické riadenie by nemalo byť brané na ľahkú váhu v žiadnej spoločnosti, nezávisle na veľkosti, odvetví, či predmetu činnosti. Mali by byť sledované a vyhodnocované informácie o vývojových tendenciách, predvídať príležitosti na trhu, či včasne riešiť potenciálne problémy. Niektorí experti si myslia, že SR má vplyv na úspešnosť firmy až z 80 % (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3. Nástroje strategického riadenia

V súčasnosti existuje nespočetné množstvo nástrojov SR, ktoré napomáhajú manažmentu k správne mu riadeniu spoločnosti a sú prostriedkom pre uskutočnenie základných manažérskych funkcií v podniku. Niektoré z nich budú rozoberané nižšie.

3.1. Prehľad nástrojov strategického riadenia

Počas SR je možné použiť rôzne metódy a techniky, ktoré posúvajú manažment k naplňovaniu podnikových cieľov a stratégií. Na začiatku tejto podkapitoly by bolo tiež vhodné dodať, že sa nejedná o úplný súpis nástrojov strategického riadenia. Jedná sa o metódy a techniky, ktoré boli uvedené v dotazníku. Do dotazníku boli vybrané nástroje na základe spoločnej diskusie s vedúcou grantového projektu a študentmi zapojenými do daného projektu. Výber nástrojov prebehol po zoznámení sa so štúdiami týkajúcich sa strategického riadenia. Išlo napr. o štúdie od Afoniny (2011) Afoniny a Chalupského (2012) a Rigbyho a Bilodeau (2009, 2013). Výber metód a techník sa čiastočne zhoduje s nástrojmi od Afoniny, pretože výskum je realizovaný v podnikoch v ČR. Je samozrejmé, že v tomto prostredí budú využívané podobné nástroje. Po zvážení metód a techník, ktoré boli považované za najvhodnejšie a pravdepodobne najznámejšie pre české MSP, tak bol zostavený zoznam, ktorý je uvedený nižšie. Daný zoznam so stručným popisom bol doplnený o nástroje, ktoré boli pár respondentmi spomínané v doplňujúcej otázke. Jedná sa o kaizen, SPACE, FAST a CRM. Viac informácií ohľadne zostavovania zoznamu je možné nájsť v podkapitole zaoberajúcom sa sekundárnym výskumom.

Delfská technika je založená na oslovení odborníkov, ktorí pomocou písomných dotazníkov vyjadrujú svoje anonymné presvedčenie o budúcom vývoji istého javu alebo vyslovujú názor na určitú tému alebo problém. (Reichel, 2009).

Metóda extrapolácie trendov je založená na tom, že doterajší vývoj trendov bude platiť aj v budúcnosti (Keřkovský, Vykypěl, 2006), resp. sa predpokladá pri definovaní budúceho vývoja to, že sa bude opakovať história.

Metóda scenárov sa zaoberá predstavami o budúcom vývoji, pri ktorom je zostavených niekoľko scenárov. Tie zobrazujú možné vývojové situácie. Vďaka scenárom zníži spoločnosť neistotu spojenú s budúcnosťou, pretože už má dopredu definované, ako by mala reagovať na vzniknutú situáciu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

PEST analýza je všeobecnou analýzou trendov, pomocou ktorej dochádza k identifikovaniu príležitosti alebo odhaleniu hrozieb pôsobiacich na spoločnosť z vonkajška (Sedláčková, Buchta, 2006). U PEST analýzy sa vychádza z názvu, ktorý je zložený zo začiatkových písmen jednotlivých faktorov, ktoré sú skúmané. P znázorňuje politické, E sú ekonomické, S znamená sociálne a T technologické. Táto metóda môže byť rozšírená aj o iné faktory. Napr. ekologické, prírodné, demografické, legislatívne apod.

QUEST (Quick Environmental Scanning Technique) je postup skúmania okolia firmy, ktorý dopomáha manažérom držať krok so vznikajúcimi zmenami v turbulentnom prostredí. Pri využití tejto metódy dochádza k rozdeleniu sa o názory medzi manažérmi a rozvíja sa spoločné chápanie vysoko prioritných problémov (Gordon, Glenn, 1994).

4C je metóda, ktorá sa týka globalizačných trendov a rieši otázku voľby medzi lokálnou a globálnou stratégiou, pričom sa zameriava na štyri skupiny a to sú náklady, zákazník, národné špecifiká a konkurenti (Strategická situačná analýza).

V **Porterovom modeli piatich konkurenčných síl** ide o identifikovanie intenzity pôsobenia piatich síl (vyjednávacia sila dodávateľa, odberateľa, substitúty, potenciálny vstup novej konkurencie a existujúca konkurencia), ktoré vplývajú na úspešnosť podniku (Lhotský, 2010). Jednotlivé sily pôsobia na firmy v rôznej intenzite. A preto je pre firmu potrebné zistiť, ktoré vplývajú na nich viac a ktorej menej.

Analýza konkurencie je nástroj zameriavací sa na získanie informácie o dôležitej konkurencii, pričom dochádza k identifikácii konkurenčných firiem, zisteniu ich cieľov, stratégií, zhodnoteniu ich silných a slabých stránok, odhadnutiu možných reakcií konkurencie na podnikovú aktivitu a v konečnej fáze je podstatný výber konkurentov, ktorých je možné ohroziť a naopak tých, ktorým je nutné sa vyhnúť (Kotler, 2007).

V **benchmarkingu** ide o neustály proces porovnávania podnikových výsledkov s rivalmi, pri ktorom môže dôjsť k zrovnávaniu výrobkov, služieb, procesov, postupov, aktivít atď. (Jakubíková, 2008) Existujú rôzne druhy benchmarkingu. To znamená, že sa nemusí jednať iba o porovnanie s konkurenciou, firma môže napr. realizovať interný benchmarking.

BCG matica je portfóliová analýza, ktorá dáva do vzájomného vzťahu relatívny tržný podiel a tempo rastu trhu, na základe čoho sú výrobky zaradené do štyroch rôznych kvadrantov. To sú hviezdy, dojné kravy, otázniky a biedne psi (Sedláčková, Buchta, 2006).

GE matica je taktiež jedna z portfóliových analýz, ktorá dáva do vzájomného vzťahu konkurenčnú silu a príťažlivosť trhu, na základe čoho vznikne deväť rôznych polí. Oba faktory majú definované kritéria a k nim priradenú váhu (Sedláčková, Buchta, 2006).

V **životnom cykle výrobku** ide o určenie štádia (vývoj, zavedenie, rast, zrelosť, útlm), v akom sa nachádzajú jednotlivé výrobky podniku, čo hrá veľkú rolu pri riadení marketingu a predaja a taktiež tento nástroj dopomáha manažmentu zvoliť správnu stratégiu (Životní cyklus výrobku, 2013).

Matica zrelosti odvetvia a konkurenčnej pozície je portfóliová matica P. D. Littla, ktorej zámerom je identifikovanie konkurenčnej pozície podniku vo väzbe na etapu životného cyklu odvetvia (Jakubíková, 2013).

Analýza hodnotového reťazca je založená na rozdelení činností a procesov prebiehajúcich v podniku na hlavné a na vedľajšie, čím manažment identifikuje pridanú hodnotu jednotlivých aktivít. Na základe tohto odlíšenia dokáže sa vedenie zamerať na to podstatné. Zámerom je porozumieť vzniku nákladov a spoznať zdroje možnej diferenciácie (Sedláčková, Buchta, 2006). Medzi primárne činnosti patria vstupné operácie, výroba, výstupné operácie, marketing a predaj, servis a služby. Do sekundárnych aktivít je možné zaradiť infraštruktúru podniku (plánovanie, financie, účtovníctvo atď.), personalistika, výskum a vývoj, nákup (Porter, 1993).

McKinsey „7S“ je model je zameraný na sedem základných faktorov (stratégia, štruktúra, systémy, štýl vedenia, zamestnanci/personál, schopnosti a zdieľané hodnoty), ktoré je nutné sledovať, pokiaľ chce manažment správne implementovať stratégiu alebo účinne uskutočniť zmeny (Mallya, 2007).

VRIO (analýza špecifickej prednosti) je metóda, ktorá sa sústreďí na zdroje podniku, pričom ich účinnosť sa zvažuje podľa value/hodnoty, rareness/vzácnosti, imitability/imitovateľnosti a organization/organizácie (Jakubíková, 2008).

Vo **finančnej analýze** ide o získanie informácií o finančnej situácii spoločnosti resp. o jej finančnom zdraví. Sedláčková a Buchta (2006) uvádzajú, že sa dá využiť na zhodnotenie doterajšieho vývoju firmy, ale aj na posúdenie toho budúceho.

Cenová analýza je proces skúmania a vyhodnocovania vývoja cien. Táto metóda súvisí s analýzou konkurencie a prípadne s cenovým benchmarkingom. Pokiaľ sa podnik rozhodne analyzovať vlastné ceny, tak je potrebné, aby sa zaoberal aj cenami konkurenčných firiem. Sedláčková, Buchta (2006) uvádzajú, že sa môže jednať napr. o analyzovanie cien vstupov, prevádzkových nákladov, rozdielov v cenách vyplývajúce z rôznej technológie, z odlišného opotrebenia majetku, nákladov spojených s marketingovou činnosťou, s logistikou apod.

V **analýze spokojnosti zákazníkov** ide o zistenie názorov zákazníkov o produktoch alebo aj o samotnej firme prostredníctvom spätnej väzby získanej pomocou ankiet,

dotazníkov, analýzy reklamácií, z informácií od predajcov, obchodných zástupcov atď. (Jurášková, Hornák, 2012).

Zámerom **hodnotovej analýzy** je zvýšenie efektívnosti určitého objektu pomocou hľadania nového riešenia jeho funkcií. Na základe tejto analýzy dochádza k zvýšeniu hodnoty pre zákazníka. Metóda vychádza z funkčne nákladového prístupu, kedy ide spoločnosti o uspokojenie potrieb zákazníkov na základe dodávania kvalitných produktov v správnom čase za obojstranne prijateľnú cenu (Veber, 2000).

Metóda Balanced Scorecard (BSC) je strategický nástroj, ktorý slúži pre formulovanie, implementovanie a kontrolu stratégie, na základe stanovenia cieľov, metrík, cieľových hodnôt a krokov v štyroch perspektívach. Tými sú financie, zákazník, procesy, učenie a rast. Metóda vytvára prepojenie medzi stratégiou a operatívnymi činnosťami (Veber, 2000).

SWOT analýza zachycuje výsledky internej analýzy vo forme (S) silných a (W) slabých stránok a zobrazuje taktiež závery z externej analýzy v podobe (O) príležitostí a (T) hrozieb (SWOT analýza, 2013). Jedná sa o súhrnnú metódu.

V **CRM (Customer Relationship Management)** ide o zjednotenie procesov a pohľadu na zákazníka resp. tento nástroj je využívaný pre koordináciu a riadenie vzťahov so zákazníkom a to tak, aby bola zaistená, čo najefektívnejšia komunikácia s kupujúcim. Jej účelom je budovanie dlhodobu prospešných vzťahov (CRM, 2013).

V **kaizen** ide o neustále zlepšovanie prostredníctvom realizovania menších zmien vo firme. Medzi základné metódy patrí napr. Kanban, Just-in-Time, metóda nulových chýb apod. (Vochozka, Mulač, 2012).

FAST (Metóda logického reťazca funkcií) je metóda, ktorá sa zaoberá stanovením alebo odhalením vnútorných funkcií objektu, ktoré by mal plniť, ale neplní. V podstate ide o identifikovanie hlavnej funkcie, následne nájdenie funkcií, ktoré príčinne súvisia s hlavnou. Tretím krokom je odhalenie vetví funkcii resp. tých, ktoré prebiehajú súbežne. Poslednou časťou je nájdenie logickej postupnosti funkcií (Pospíšilík, 2008).

SPACE (Strategic position and action evaluation) sa zameriava na hodnotenie postavenia podniku, pri ktorej sa posudzujú interné (finančná sila a konkurenčná výhoda podniku) a externé (stabilita a príťažlivosť prostredia) charakteristiky (Jakubíková, 2013).

4. Metódy výskumu

Pred rozobratím niektorých výskumných metód by bolo vhodné objasniť základné pojmy, ktoré sa viažu s danou problematikou. A taktiež je potrebné v krátkosti popísať jednotlivé fázy výskumu, podľa ktorých bude postupované v praktickej časti. Súčasťou tejto kapitoly bude taktiež podrobný popis vybranej techniky.

Výskum je možné charakterizovať ako systematický proces skúmania vykonávaný za účelom zistenia alebo vysvetlenia určitých javov (Research, 2014).

V *sociologickom výskume* ide o získavanie, spracovanie a následné vyhodnotenie informácií o sociálnej realite (Nový, Surynek, 2006). To znamená, že sa jedná o činnosť, ktorej zámerom je preskúmanie, analyzovanie a interpretovanie určitej skutočnosti pomocou využitia rôznych metód a techník. Medzi základné typy sociologického výskumu patrí kvantitatívny a kvalitatívny výskum. O *kvantitatívnom výskume* je prípustné hovoriť, pokiaľ sa jedná o jednoduchý jav, pri ktorom je možné zaistenie hromadných dát. Tento výskum je zameraný na charakteristiky, ako je rozsah výskytu, frekvencia a intenzita. Naopak *kvalitatívny výskum* sa zameriava na porozumenie dôvodu chovania a jednania jedincov (Nový, Surynek, 2006).

Ďalej existuje relácia medzi sociologickým a marketingovým výskumom. *Marketingový výskum* je proces zbierania a vyhodnocovania údajov so zámerom identifikovať a porozumieť požiadavkám na trhu, pochopiť marketingový proces, zistiť potenciálne marketingové príležitosti a problémy alebo taktiež slúži pre tvorbu a zlepšenie marketingových aktivít, sledovanie a vyhodnotenie marketingového výkonu (Kotler, 2007).

U rôznych autorov existujú isté odlišnosti v rozdelení procesu výskumu na etapy, avšak podstata je rovnaká u všetkých. Napr. Nový a Surynek (2006) delia výskum do troch fáz. Prípravná, realizačná a poslednou je fáza spracovania výsledkov a ich interpretácia.

Prípravná fáza je najpodstatnejšou a najnáročnejšou časťou akéhokoľvek výskumu. V tejto fáze dochádza k definovaniu *problému*, *cieľu*, vytýčeniu pracovných *hypotéz*, určeniu *objektu* a *predmetu* výskumu, stanoveniu skúmaného *vzorku* a taktiež je podstatné vymedziť, *kde* a *kedy* bude realizovaný výskum, zostaviť *harmonogram* a *rozpočet*. V neposlednej rade je nutný *výber metód a techník*, ktoré budú využité pri uskutočnení výskumu (Nový, Surynek, 2006). V knihe od Kozla, Mynářovej a Svobodovej (2011) zmieňujú ešte k tejto etape napr. vykonanie *orientačnej analýzy* (zahrňuje sociologický výskum), *pilotáže* a *predvýskumu*.

Realizačná fáza sa zaoberá *prípravou terénu výskumu* a samotným *získavaním informácií*. V tejto fáze je dôležitá *motivácia respondentov*, pretože pokiaľ nemajú záujem zapojiť sa do šetrenia, neodpovedajú na všetky otázky alebo dokonca zámerne odpovedajú inak než si myslia, tak to ohrozuje výsledky výskumu. Minimalizovať takéto správanie respondentov je možné napr. pomocou kvalitne spracovaného predslovu, kde im bude vysvetlený predmet, cieľ výskumu, akým spôsobom budú využité výsledky a kde ich bude môcť nájsť po skončení šetrenia. Aj preto je podstatné, aby v realizačnej etape neboli podcenené *koordináčné, riadiace a organizačné činnosti* a taktiež aby bol zabezpečený *jednotný prístup* terénnych pracovníkov (Nový, Surynek, 2006). Túto jednotnosť je možné zabezpečiť podľa Kozla, Mynářovej a Svobodovej (2011) prostredníctvom vstupného školenia, kde je účastníkom vysvetlená podstata a cieľ výskumu. Taktiež je im prízvukované dodržiavanie postupov a etických zásad. Konkrétnym jedincom sú pridelené činnosti a úlohy, ktoré majú splniť v určitom časovom úseku. Súčasťou školenia by malo byť aj objasnenie spôsobu odmeňovania a upozornenie na fakt, že počas zberu dát môže dôjsť ku kontrole. Pred finálnym zberom dát by mali byť účastníci preverení testovacou prácou.

Fáza spracovania výsledkov a ich interpretácia je poslednou časťou výskumu, v ktorej dôjde k ukončeniu zberu dát a následnému vykonaniu činností spadajúci do poslednej fázy. Postup, ktorý uvádzajú Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) je možné zhrnúť nasledovne. V prvom rade je potrebné vykonať *kontrolu a úpravu dát*, pri ktorej sa zameriava výskumník napr. na úplnosť, logickosť odpovedí a odstránenie chýb. Ďalej dochádza k *triedeniu údajov*, vďaka čomu je možné zistiť závislosť medzi premennými. Podstatou je vymedziť premenné, na základe ktorých budú roztriedené odpovede, napr. podľa pohlavia, veku atď. Tretím krokom je *kódovanie dát*, kedy sú napr. transformované slovné odpovede do číselných kódov. Následne takto prevedené dáta je možné *spracovať* pomocou *softwaru* (Excel, IBM SPSS Statistics apod.). Až po vykonaní týchto krokov je možné prejsť na samotnú *analýzu dát*, ktorá zahŕňa základnú štatistickú deskripciu, analýzu závislostí premenných, analýzu priemerov, korelačnú a regresnú analýzu apod. Poslednými krokmi je *vizualizácia* zistení informácií prostredníctvom využitia tabuliek a grafov, *interpretácia výstupov* a *prezentácia odporúčení*. Nový, Surynek (2006) uvádzajú, že finálnou časťou by malo byť vypracovanie *záverečnej správy*, v ktorej je v krátkosti objasnený priebeh výskumu.

V nasledujúcom texte budú priblížené základné typy metód a techník, ktoré sa využívajú pri výskume. Jedná sa o metódu pozorovania, metódu experimentovania, analýzu vecných skutočností a poslednou, v tomto výskume najdôležitejšou, je metóda dopytovania.

4.1. Metóda pozorovania

Metóda pozorovania je založená na získavaní dát pomocou sledovania sociálnej reality prostredníctvom pozorovateľa. Vo vedeckom pozorovaní je taktiež potrebné dbať na stanovenie cieľa, predmetu a objektu pozorovania. Pozorovanie môže byť zjavné, skryté, zúčastnené, nezúčastnené, štandardizované a neštandardizované (Nový, Surynek, 2006).

4.1.1. Zjavné pozorovanie

V zjavnom pozorovaní je objekt pozorovania informovaný o tom, že je niekým alebo niečím pozorovaný. Za daných okolností je nevýhodou, že pozorovaná osoba môže zmeniť (upraviť) svoje chovanie (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001). Výskumník by si mal byť vedomý možného skreslenia informácií rušením pozorovaného. Výhodou je, že pozorovateľ si môže zaznamenávať počas pozorovania priebežné zápisky. Zjavné pozorovanie môže byť zúčastnené alebo nezúčastnené a taktiež štandardizované alebo neštandardizované (Reichel, 2009).

4.1.2. Skryté pozorovanie

V skrytom pozorovaní nevie sledovaná osoba o tom, že je pozorovaná. Výhodou je, že získané dáta sú cennejšie. Avšak istým negatívom môže byť etika, pretože dochádza k vstupovaniu do súkromia ľuďom a to bez akéhokoľvek oznámenia (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001). Ďalšou nevýhodou je, že pozorovateľ môže byť prezradený a tým znehodnotený výskum. Pri skrytom pozorovaní nie je možné, aby bolo uskutočnené zúčastnené alebo štandardizované pozorovanie (Reichel, 2009).

4.1.3. Zúčastnené pozorovanie

Zúčastnené alebo nezúčastnené pozorovanie je založené na tom, či je pozorovateľ súčasťou pozorovanej situácie, resp. či je členom istej sledovanej skupiny alebo nie je (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001). Pri zúčastnenom pozorovaní pozorovateľ vstupuje do pozorovanej skupiny a stáva sa ich členom. Vykonáva s nimi rôzne aktivity a účastní sa na skupinovom živote. Jedná sa o pozorovanie, ktoré býva často spájané aj s inými technikami, napr. neštruktúrovaným rozhovorom. Zúčastnené pozorovanie je často náročné realizovať a zaistiť dostatok informácií o pozorovanom objekte, preto býva využívané najmä v kvalitatívnych prístupoch (Reichel, 2009).

4.1.4. Nezúčastnené pozorovanie

V nezúčastnenom pozorovaní nie je pozorovateľ súčasťou pozorovanej skupiny. Môže byť zjavné alebo skryté a taktiež štandardizované alebo aj neštandardizované. Často býva využívané pri kvantitatívnom skúmaní (Reichel, 2009).

4.1.5. Štandardizované pozorovanie

Pri štandardizovanom pozorovaní dochádza k zberu informácii formalizovane. Býva definovaný cieľ, predmet, objekt pozorovania a počas procesu zberu dát nie je to možné pozmeniť. Taktiež býva určený čas, miesto a akým spôsobom bude prebiehať pozorovanie. Pre pozorovateľa nie je problém viesť záznamy. Pri štandardizovanom pozorovaní je možné zbierať kvantitatívne dáta, ako je napr. frekvencia určitého prejavu a môžu sa ho zúčastniť viacerí pozorovatelia. Býva využívaný napr. pri dopravných prieskumoch (Reichel, 2009).

4.1.6. Neštandardizované pozorovanie

Naopak u neštandardizovanom pozorovaní existuje veľmi nízka formalizácia. Často býva určený iba cieľ a predmet pozorovania. Pozorovateľ sa sám rozhoduje o priebehu pozorovania. Neštruktúrované pozorovanie býva využívané v kvalitatívnych prístupoch, pretože sa jedná o náročnú techniku, v ktorej je ťažké získať potrebné informácie (Reichel, 2009).

Z vyššie zmieneného je možné usúdiť, že pozorovanie (najmä štandardizované) je náročná metóda, pri ktorej sú potrebné veľmi dobré pozorovacie schopnosti. Taktiež je vhodná skôr pre ľudí, ktorí majú s pozorovaním skúsenosti. Vo výskume, ktorý sa zaoberá strategickým riadením v MSP v MS kraji, by bolo veľmi náročné využiť danú metódu. Ak by sa jednalo napr. o skryté pozorovanie, tak by musel byť pozorovateľ nasedený ako zamestnanec, ktorý by pôsobil na vyššej pozícii, čo je ťažko uskutočniteľné. V ďalšom prípade, pri zjavnom pozorovaní, by museli podniky dovoliť, aby sa mohol pohybovať pozorovateľ v priestranstvách firiem a mohol sledovať vedúcich pri práci, čo by pravdepodobne každá spoločnosť brala ako príťaž. Taktiež by to bola náročná metóda na čas, finančné prostriedky a na pracovnú silu. A to sú dôležité dôvody, prečo nie je pozorovanie využiteľné pri danom výskume.

4.2. Metóda experimentovania

Ďalšia metóda sa týka vykonávania experimentov, kedy je výskumníkom umelo vyvolaná určitá realita. Na začiatku experimentovania dochádza k zostaveniu modelu, ktorý slúži pre skúmanie sledovaného javu. Dané javy sú zachytené v podobe závislých a nezávislých premenných. Závislé premenné sú menené experimentátorom, pretože sa predpokladá, že sú príčinou zmeny chovania skúmaného javu. To znamená, že v experimentovaní sa výskumník snaží porozumieť príčinám chovania objektu v istých situáciách. Dôležité pri experimentovaní je zopakovať výskum v čase na rovnakom objekte alebo medzi dvomi totožnými objektmi (Nový, Surynek, 2006). V experimentovaní sú rozlišované experimenty laboratórne a v prirodzených podmienkach.

4.2.1. Laboratórny experiment

Pri výkone laboratórnych experimentov platia veľmi prísne podmienky, ktoré je potrebné dodržať. Daný experiment prebieha v experimentálnej komore, v ktorej objekty výskumu nie sú ničím vyrušované. Každý objekt má zaručené rovnaké podmienky. (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

4.2.2. Experiment v prirodzených podmienkach

Naopak prirodzené experimenty podliehajú veľmi nízkej kontrole. Často býva pod kontrolou iba predmet výskumu, miesto a čas, v ktorom sa uskutoční výskum. Môže sa jednať napr. o získavanie informácií o tom, ako vplýva miesto vystavenia tovaru na jeho predajnosť. V tomto prípade nie je možné ovplyvniť napr. zákazníka, ani nie je možné obmedziť reklamné praktiky firiem, ktoré často vplývajú na rozhodnutia ľudí a taktiež nie je možné pôsobiť na samotnú situáciu na trhu (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

Taktiež táto metóda nie je aplikovateľná vo výskume týkajúceho sa strategického riadenia. Z pohľadu laboratórneho experimentu je veľmi ťažké navodiť rovnaké podmienky, za ktorých by mohli byť skúmané MSP. Manažéri firiem by mohli byť napr. požiadaní, aby sa zúčastnili experimentu, pri ktorom by boli navodené určité situácie a sledované jednotlivé reakcie manažérov. Avšak daný výskum by bol veľmi náročný na uskutočnenie z pohľadu ochoty manažérov a taktiež z hľadiska financií.

4.3. Analýza vecných skutočností

Analýza vecných skutočností vychádza z hmatateľných výstupov činnosti jedinca a to nezávisle na výskumnej úlohe, či probléme. Medzi analýzu vecných skutočností je možné začleniť napr. analýzu dokumentov, obsahovú analýzu alebo prípadové štúdie (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

4.3.1. Analýza dokumentov

Dokument je možné charakterizovať, ako predmet, ktorý slúži pre zachovanie rôznych informácií alebo pre ich prenos (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001). Často býva táto technika využívaná v prípravnej fázy, pretože každý výskumník by sa mal najprv zoznámiť s dokumentmi, ktoré sa dotýkajú problému ich výskumu. Reichel (2009) uvádza, že pri štúdiu dokumentov by mali byť sledované aj minulé časové úseky, ktoré súvisia s jeho vznikom. Existujú rôzne druhy dokumentov. Najzákladnejšia klasifikácia je podľa toho, či sa jedná o primárne alebo sekundárne dáta. Iné členenie ich rozdeľuje na osobné, úradné a dokumenty vychádzajúce z masmédií.

4.3.2. Obsahová analýza

Obsahová analýza býva využívaná pri kvantitatívnom popise a vyhodnocovaní obsahu komunikácie. Často sa s ňou spájajú analýzy produktov. Prostredníctvom tejto techniky ide vyhodnocovať otvorené otázky pri využití určitej techniky dopytovania. Obsah býva preskúmaný pomocou vytvorených kategórií. V daných kategóriách sa odráža predmet obsahovej analýzy a taktiež sú v nich určené jednotky merania. Táto technika vyžaduje, aby sa na nej podieľal skúsený odborník alebo aby osoby, ktoré sa budú venovať obsahovej analýze, boli dostatočne zacvičené (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001). Nový a Surynek (2006) uvádzajú, že táto technika vznikla, pretože ľudia chceli pracovať s faktami ako s dátami hromadnej povahy. V obsahovej analýze dochádza k transformácii kvalitatívnych informácií na kvantitatívne. Je zložená z dvoch krokov, prvým je vyčlenenie kvalitatívnych jednotiek analýzy a druhým je stanovenie kvantitatívnych jednotiek, na základe ktorých budú kvalitatívne jednotke merané.

4.3.3. Prípadová štúdia

V prípadovej štúdii ide o popísanie skúmaného javu, pri ktorom je nutné sústrediť sa na jeden prípad v určitej situácii. Pri spracovaní dochádza k zisťovaniu rôznych súvislostí,

faktorov, ktoré vplývajú na danú situáciu a končí vytvorením celistvého obrazu. Prípadová štúdia je zachytená v dlhšom časovom úseku. Môže byť kvalitatívnej, ale aj kvantitatívnej podoby. Avšak bežnejšie sú skôr kvalitatívne (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

V súvislosti s analýzou vecných skutočností je možné využiť niektoré z techník pri výskume SR v MSP. Napr. v prípravnej fázy výskumu bola vykonaná analýza sekundárnych dokumentov.

4.4. Dopytovanie

V diplomovej práci je využitý dotazník, ktorý sa zaraďuje medzi techniky dopytovania. V tejto podkapitole budú objasnené základné pojmy, ktoré sa viažu s touto problematikou, bude venovaný čas využitiu dotazníku, taktiež je možné spomenúť členenie dotazníkov, postup zostavovania a mnoho ďalšieho, čo súvisí s dopytovaním. Avšak na začiatku, ako to bolo aj predchádzajúcich podkapitolách, tak budú popísané jednotlivé techniky a objasnené, prečo bol vybraný práve dotazník.

V metóde dopytovania ide o získanie informácií prostredníctvom komunikácie, ktorá prebieha medzi pýtajúcim a respondentom. Túto metódu je možné rôzne klasifikovať. Najzákladnejšie delenie je na písomné a ústne. Medzi písomne dopytovanie patrí napr. veľmi rozšírená technika dotazník alebo anketa. Do ústneho dopytovania je možné zaradiť osobný rozhovor, focus groups, telefonické dopytovanie, či anketu (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

4.4.1. Osobný rozhovor

V osobnom rozhovore ide o získanie informácií od respondenta prostredníctvom ústne kladených otázok. Jedná sa o techniku, pri ktorej dochádza k stretu pýtajúceho a respondenta. To znamená, že respondenti strácajú anonymitu. Pýtajúci zaznamenáva odpovede respondentov do záznamového archu. Rozhovor môže byť štruktúrovaný, pološtruktúrovaný a neštruktúrovaný. Štruktúrovaný rozhovor je v podstate osobná podoba dotazníku. Je presne stanovený cieľ, predmet, definovaný počet otázok, stanovené poradie otázok a taktiež vypracované varianty odpovedí. V pološtruktúrovanom je určený objekt, predmet, základný počet otázok a ich poradie. Pri neštruktúrovanom rozhovore je definovaný iba predmet a objekt výskumu (Nový, Surynek, 2006).

4.4.2. Focus groups

Skupinové rozhovory sú špeciálnou technikou, ktorá je využívaná prevažne v kvalitatívnom výskume. Optimálny počet v skupine je 6-10 osôb, Do skupiny sú väčšinou zatriedení podľa určitej charakteristiky. Pri výbere účastníkov je dôležitý cieľ výskumu (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001). Focus groups sa realizuje v umelom prostredí, resp. dané prostredie úplne neodpovedá bežným podmienkam. Počas rozhovoru dochádza k navodeniu určitej situácie a dopytovaniu po nej, na základe čoho medzi jednotlivými členmi skupiny prebieha moderovaná diskusia (Nový, Surynek, 2006).

4.4.3. Telefonické dopytovanie

Už ako naznačuje názov, tak dopytovanie prebieha prostredníctvom telefónu. Pre telefonickom kontakte je dôležitá dobrá artikulácia pýtajúceho a príjemný hlas. Taktiež musia pracovníci prejsť školením. Medzi jej výhody patrí napr. finančná nenáročnosť a rýchlosť získania informácií (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001). Nevýhodou môže byť to, že v súčasnosti ľudia dostávajú mnoho neznámych telefonátov, kedy sú im ponúkané rôzne produkty a práve potenciálni respondenti si môžu zmýliť dopytovanie s telefónnym predajom a hneď zavesia. Tiež môžu byť zo zapojovaní sa do prieskumov otrávení a nechcú sa ich zúčastniť.

4.4.4. Anketa

Jedná sa o dopytovanie, pri ktorom dochádza k nereprezentatívnemu zberu dát, resp. pri ankete nie je vymedzený základný súbor, ktorému budú kladené otázky. Oproti dotazníku má menší počet otázok. Bežné je, že anketa obsahuje 1-2 otázky. Ďalší rozdiel medzi dotazníkom a anketou je napr. v jej návratnosti, ktorá je u nej menšia. Spoločným znakom dotazníku a ankety je anonymita. Ankety môžu byť ústneho aj písomného charakteru. Podľa spôsobu distribúcie je možné rozoznať poštovné, osobne predávané a novinové ankety (Nový, Surynek, 2006).

4.4.5. Dotazník

Saunders, Lewis a Thornhill (2012) označujú dotazníkom všetky metódy zberu dát, pri ktorých je každá osoba požiadaná reagovať na rovnakú sadu otázok vo vopred určenom poradí. Českí autori formulujú dotazník nasledovne. Dotazník je určený konkrétnym respondentom, ktorí ho po vyplnení odovzdávajú terénnym pracovníkom alebo ho odosielaajú

na spracovanie (pri elektronickom dopytovaní). V tejto technike je pevne stanovené poradie, obsah a taktiež forma otázok (Nový, Surynek, 2006).

Častou chybou ľudí pri uskutočňovaní nejakého výskumu je, že pred tým nezvážia iné metódy zberu dát než samotný dotazník. Pritom práve využitie inej techniky by mohlo byť efektívnejšie. Preto prvým krokom by malo byť vyhodnotenie všetkých možných metód a vybranie si tej najvhodnejšej v súvislosti so stanoveným výskumným problémom a cieľom výskumu (Saunders, Lewis a Thornhill, 2012).

Vyššie boli postupne zhodnotené nástroje pozorovania, experimentovania, analýzy vecných skutočností a dopytovania. Po zvážení daných metód, bola zvolená za najvhodnejšiu dopytovanie. Výber metódy vychádzal taktiež z možností výskumu, ako sú napr. obmedzené finančné a ľudské zdroje. Z tohto dôvodu bola vybraná technika dotazník. Dotazníkové šetrenie bolo realizované prostredníctvom internetu.

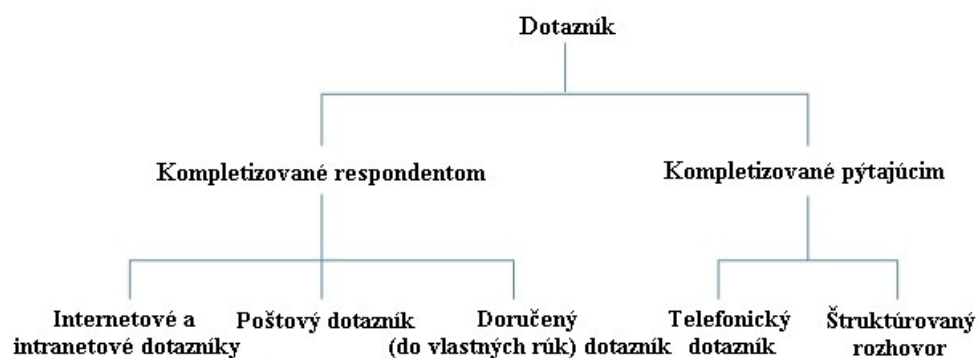
V rámci grantového projektu nebol využitý iba dotazník, ale aj osobné rozhovory, ktoré boli vykonávané ďalšími členmi tímu. Jednalo sa o rozhovory realizované v IT firmách a so starostami alebo inými predstaviteľmi obcí, ktorí mohli poskytnúť patričné informácie. Riešiteľom projektu bola Papalová a taktiež jeho súčasťou bola Mutinová.

Po vyjasnení si dôvodu, prečo boli využité techniky dopytovania, je možné prejsť na presnejší popis dotazníku, elektronického dopytovania a ďalšieho postupu v rámci výskumu.

Dotazníky je možné kombinovať aj s inými metódami alebo technikami zberu dát, aby bolo lepšie porozumené problému a súvislostiam s ním spojenými. Taktiež bývajú často využívané pre popisné alebo vysvetľujúce výskumy (Saunders, Lewis a Thornhill, 2012). Popisný (deskriptívny) výskum je založený na popísaní určitých skutočností resp. ide v ňom o získanie informácií o konkrétnom subjekte alebo objekte. Avšak už nerieši príčiny stavu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). Vysvetľujúce (explanačné) výskumy sa zaoberajú objasnením príčin vzniku istého problému, vysvetlením jeho vlastností a zdôvodnením súvislostí s ďalšími hľadiskami (Reichel, 2009). Čiže nejde len o zaoberanie sa a objasnenie určitého stavu, ale ide aj o vysvetlenie zistenej skutočnosti.

Po výbere techniky je ďalej nutné sa zaoberať typom dotazníku. Saunders, Lewis a Thornhill uvádzajú nasledujúce typy dotazníkov, ktoré sú rozčlenené podľa toho, či sú kompletizované samotným respondentom alebo sú dokončené pýtajúcim.

Obr. č. 4.1. Typy dotazníkov



Zdroj: vlastné spracovanie (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012)

Po zvolení typu dotazníka je potrebné určiť, aké informácie by mali byť zozbierané. Závisí to na stanovenom ciele a výskumnej otázke. Ďalej je potrebné pred zostavením dotazníku starostlivo vybrať literatúru, z ktorej sa bude čerpať a taktiež je možné diskutovať o svojich nápadoch s kolegami alebo vedúcim. Existujú tri typy dát, ktoré môžu byť zozbierané pomocou dotazníka. Prvé sa týkajú získavania názoru, postoju, čo si respondent myslí alebo cíti. Ďalší typ sa zameriava na získanie informácií o chovaní, činoch resp. čo robil respondent v minulosti, čo v súčasnosti a čo by robil v budúcnosti. Posledným typom je získanie informácií o respondentových charakteristikách, ako je napr. vek, pohlavie atď. (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012). Ďalšími krokmi je napr. zostavenie otázok a odpovedí, rozhodnutie o použitých škálach, kódovanie, vytvorenie záveru a uskutočnenie pilotného šetrenia. Tieto kroky budú rozoberané v nasledujúcej sekcii.

Ako už bolo zmienené, v diplomovej práci je využitý dotazník a ten bol rozosielaný elektronickou formou. To znamená, že sa jednalo o elektronické dopytovanie, ktorému bude venovaný priestor nižšie.

4.4.6. Elektronické dopytovanie

Pri on-line dopytovaní dochádza k zisťovaniu informácií prostredníctvom využitia internetu. Respondenti odpovedajú na otázky v dotazníku, ktorý bol zaslaný e-mailom alebo je uverejnený na webových stránkach (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Medzi dôležité výhody patrí napr. nižšie náklady, úspora času, žiadny terénny pracovník, anonymnosť, jednoduchosť spracovania dát oproti iným typom dopytovania. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádzajú ešte ďalšie výhody a to, že nedochádza k ovplyvneniu respondentov, pretože tu nevystupujú pýtajúci. Taktiež je výhodou, že si respondent určuje vlastné tempo vyplňovania. Medzi nevýhody je možné zaradiť napr. riziko nižšej návratnosti, chyby vo vyplnení alebo dokonca nevyplnenie niektorých otázok,

neporozumenie otázkam. Vyššie zmienení autori zmieňujú taktiež nižšiu dôveryhodnosť odpovedí, e-mail s dotazníkom môže padnúť do spamu alebo niektorí účastníci sa môžu báť zneužitia dát (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Práve v súvislosti s nižšou návratnosťou je typické pre elektronické dopytovanie využívať motivačných prostriedkov. Tým môže byť napr. losovanie o rôzne výhry, (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011), vyplňovanie za odmenu atď. Avšak využívanie takýchto prostriedkov môže byť aj škodlivé, pretože respondenti môžu zneužiť situácie (zapoja sa viac krát, odpovedajú tak, ako si myslia, že by to bolo najlepšie a nie podľa seba apod.).

Saunders, Lewis a Thornhill uvádzajú hlavné atribúty, ktoré rozhodujú o voľbe typu dotazníku. V súvislosti s elektronickým dotazníkom sú spomenuté v tabuľke napríklad tieto.

Tab. č. 4.1. Hlavné atribúty dotazníkov

Atribúty	Elektronický dotazník
Populácia, pre ktorú je vhodný	Počítačovo-gramotné osoby, ktoré je možné kontaktovať prostredníctvom emailu, internetu alebo intranetu
Dôvera v to, že odpovie správna osoba	Vysoká, ak je využitý email
Pravdepodobnosť narušenia odpovede respondenta	Nízka
Veľkosť vzorky	Veľká, môže byť geograficky rozptýlená
Pravdepodobná miera odpovedí	Premenlivá, 30-50 % v rámci organizácie (intranet) a 11 % a nižšie v rámci využitia internetu
Prípustná dĺžka dotazníku	6-8 A4 stránok, minimalizovanie rolovania
Vhodné typy otázok	Uzatvorené otázky, ale nie príliš zložité; ak je využívaný software, tak je v poriadku zložitejšia sekvencia; musí byť v záujme respondenta odpovedať
Doba potrebná na dokončenie zbierania dát	2-6 týždňov od distribúcie
Hlavné vplyvy na finančné zdroje	Dizajn webových stránok, registrácia/prihlásenie k on-line software
Úloha terénneho pracovníka	Žiadna
Vstupné dáta	Automatizované

Zdroj: vlastné spracovanie (Saunders, Lewis a Thornhill, 2012)

a) Zostavenie dotazníku a jeho testovanie

Štruktúra dotazníka v elektronickej podobe je zhodná s písomným, preto je možné sa vyjadriť, že pri konštruovaní by nemalo byť zabudnuté na nasledujúce skutočnosti. Prvým krokom pri tvorbe dotazníku je **vytvorenie úvodu**, ktorý by mal informovať a motivovať ľudí, aby sa zúčastnili výskumu. To znamená, že by mal obsahovať oslovenie účastníka, požiadavku o zúčastnenie sa výskumu, predmet, objekt výskumu, jasne definovaný cieľ, predstavenie realizátora výskumu, zdôrazniť anonymnosť, uviesť miesto a čas informovania o výsledkoch a v poslednej časti úvodu by mal byť respondent zoznámený so spôsobom vyplňovania dotazníku. Následne je možné prejsť k **tvorbe otázok a variant odpovedí**, ktorým bude venovaný čas ďalej. Na záver nemožno zabudnúť na **pod'akovanie**

respondentom za ich ochotu venovať čas vyplňovaniu dotazníka (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

Pri **tvorbe otázok** je prvou problematikou **zvolenie** si medzi dvomi typmi položiek, resp. či bude v dotazníku využívaná **otázka** alebo **tvrdenie**. Nie je možné, aby v dotazníku vystupovali obe možnosti.

Ďalšou dôležitou skutočnosťou súvisiacou s tvorbou je **kvantita** a **kvalita** jednotlivých **otázok**. Z pohľadu množstva je potrebné vytvoriť primeraný počet otázok. Tzn., že by sa mal rozsah pohybovať okolo 20 - 50 otázok. Avšak v súčasnosti je málokto tak trpezlivý, že by vyplnil až 50 otázok, takže je potrebné snažiť sa minimalizovať ich počet a zamerať sa iba na tie, ktoré sa skutočne dotýkajú výskumného problému. Dĺžka vyplňovania by nemala presiahnuť 20 minút a pri on-line vyplňovaní sa uvádza dokonca max. 10 minút. V súvislosti s kvalitou by malo byť dodržané pri formulovaní otázok napr. jednoznačnosť, zrozumiteľnosť, stručnosť, výstižnosť, konkrétnosť, taktiež by nemala byť otázka sugestívna a dať si pozor na halo efekt, t.j. odpoveď z prvej otázky sa prenáša do ďalších (Základy tvorby dotazníku, 2007).

Pri tvorbe variant odpovedí je dôležité, rovnako ako tomu bolo u tvorby otázok, snažiť sa o zrozumiteľnosť, stručnosť, výstižnosť, konkrétnosť atď. Taktiež tvorba závisí na type otázky. V knihe od Nového a Suryneka (2006) sa píše, že z hľadiska vonkajšej formy môžu byť rozdelené otázky na tri typy a to na otvorené, poloopené a uzatvorené. V nasledujúcom texte budú charakterizované jednotlivé typy otázok a v prílohe č. 2 budú uvedené ich príklady.

Otvorené otázky neobsahujú súpis možných odpovedí. Respondenti majú príležitosť sa vyjadriť vlastnými slovami. Využívajú sa práve, ak je potrebné získať slobodný názor respondenta alebo pokiaľ neexistuje dostatočné množstvo informácií potrebných pre formulovanie variant odpovedí. Nevýhodou z pohľadu spracovateľa je náročné spracovanie (Nový, Surynek, 2006) a z pohľadu respondenta je negatívom napr. to, že respondent nedokáže presne naformulovať odpoveď, nevie sa vyjadriť k danej otázke. Preto by sa mali tieto otázky využívať v dotazníkovom šetrení s mierou, resp. minimalizovať počet otázok tohto typu.

Poloopené otázky sú medzníkom medzi otvorenou a uzatvorenou otázkou. Nový a Surynek (2006) píše, že tento typ poskytuje určitý počet možných variant odpovedí a v poslednej možnosti môžu respondenti uviesť inú odpoveď. Oproti otvorenej otázke sa dá poloopená ľahšie spracovať a oproti uzatvorenej existuje tu možnosť vyjadrenia vlastného názoru.

Uzatvorené otázky sú opakom otvorených, kedy je ponúknutý celkový súpis možných odpovedí. Nevýhodou je, že sa môže vyskytnúť nový jav, ktorý nebol doposiaľ identifikovaný, čo ohrozuje ponúknutie celkového počtu variant. Výhodou pre prieskumníka je ich jednoduchosť spracovania (Nový, Surynek, 2006) a pre respondenta to môže byť taktiež nenáročnosť, nemusí sa trápiť vymýšľaním nejakej odpovede.

Základné rozdelenie otázok podľa otvorenosti odpovedí bolo spomenuté vyššie, avšak existujú aj podrobnejšie typológie. Nasledujúce rozčlenenie vychádza zo základnej typológie otázok. Medzi uzatvorené otázky patria napr. kontaktné, postojové, dichotomické, filtračné, identifikačné otázky. Naopak medzi otvorené otázky je možné zaradiť napr. projekčné. Do kategórie uzatvorených alebo polootvorených patria napr. polytomické otázky. Otázky, ktoré môžu spadať do všetkých typov patria kontrolné.

Kozel, Mynářová a Svobodová predkladajú rozčlenenie otázok podľa funkcie. Jedná sa o členenie do troch skupín. Tými sú nástrojové, výsledkové a pomocné. Viac informácií je možné vidieť nižšie, kde budú rozobraté jednotlivé typy podľa knihy od Kozla, Mynářovej a Svobodovej (2011).

Nástrojové otázky predstavujú prostriedok, vďaka ktorému je možné vykonať zber dát, analýzu jednotlivých otázok, ktoré nakoniec vedie až k vyjadreniu istých odporúčení.

Kontaktné otázky môžu byť zaradené medzi úvodnými otázkami alebo sa používajú pri prechodoch medzi blokmi, či na záver dotazníku. Pokiaľ sa nachádzajú v úvode, tak jak naznačuje ich názov, slúžia na naviazanie kontaktu s respondentmi. Ak sa nachádzajú v závere, tak sa respondenti sú vyzvaní k tomu, či nechcú niečo dodať.

Filtračné otázky sa používajú na roztriedenie respondentov na tých, ktorých sa otázky týkajú a ktorých nie.

Analytické otázky alebo taktiež nazývané identifikačné slúžia k identifikácii respondentov podľa určitých znakov (vek, pohlavie, príjem, obrat firmy, počet zamestnancov apod.). Často sa využívajú pre triedenie druhého stupňa a dávajú sa nakoniec dotazníka. Pokiaľ by sa dali na začiatok, tak by mohol mať účastník dopytovania pocit porušenia anonymity.

Kontrolné otázky overujú pravdivosť odpovedí respondentov, kedy kontrolné otázky sú zaradené min. o 3-4 otázky ďalej než sú kontrolované otázky.

Výsledkové otázky sa zaoberajú podstatou problému a skúmajú napr. skúsenosti, poznatky, názory, postoje jednotlivých účastníkov výskumu.

Nominálne otázky sa používajú pri konštatovaní skúmanej reality.

Mierkové otázky slúžia k meraniu istého javu. Najčastejšie sú využívané pre zistenie postojov, názorov, motívov alebo pre skúmanie intenzity nejakého konania. V týchto otázkach bývajú často využívané rôzne škály a stupnice, ktoré budú rozobraté nižšie.

Dokresľujúce otázky upresňujú odpovede, ktoré boli zistené pomocou nominálnych a mierkových otázok. Ak je napr. otázka týkajúca druhu jedla konzumovaného respondentom na raňajky, tak dokresľujúcou otázkou by bolo prečo, kde alebo s kým.

Projekčné otázky zisťujú názory, postoje respondenta nepriamym spôsobom. Tento postup sa uplatňuje v citlivých otázkach, na ktoré respondenti ľahšie odpovedajú, keď si myslia, že sa ich netýkajú. Využíva sa napr. technika nedokončených viet, bublinové testy, fiktívne situácie apod.

Pomôcky majú za úlohu spresniť formulácie, uľahčiť odpovede na základe jednoduchšieho pochopenia obsahu otázok.

Z vyššie spomínaných typov otázok neboli ešte rozobrané dichotomické a polytomické otázky. **Dichotomické** alebo taktiež nazývané alternatívne sú založené na ponúknutí dvoch možných variant odpovedí. Napr. áno - nie, žena - muž atď. V **polytomických otázkach** je poskytnutý výber z viac možných odpovedí. Respondenti môžu označiť jednu alebo viac odpovedí. Taktiež môžu vyberať maximálny a minimálny počet odpovedí alebo zoradiť odpovedi podľa dôležitosti. To všetko závisí od stanovených pravidiel v dotazníku (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Ďalej bude pojednávané o **škálovaní**, ktoré bolo zmienené v mierkových otázkach. Otázky so škálami poskytujú informácie o názoroch, postojoch, motívoch respondenta. Postojové otázky predstavujú ordinálne znaky. Existujú škály verbálne, číselné a ich kombinácia. Pri škálach je nutné zvážiť ich podrobnosť, zvyčajne sa jedná o 4 - 7 stupňovú škálu. Číselná škála by mala byť zostupná. To znamená, že čím sa jedná o väčšiu hodnotu, tým je pozitívnejšia odpoveď. Verbálne škály môžu vyjadrovať napríklad spokojnosť, frekvenciu, dôležitosť, súhlas, množstvo, možnosť apod. (Saunders, Lewis a Thornhill, 2012). Z vyššie zmieneného ide usúdiť, že škály môžu byť párne alebo nepárne. Výhodou párnej môže byť, že respondent sa musí prikloniť k jednej alebo druhej strane. Nemôže si zvoliť zlatý stred, ale musí sa zamyslieť, či je napr. s niečím skôr spokojnejší alebo skôr nespokojnejší. U nepárnej existuje neutrálna hodnota, ku ktorej sa respondenti často prikláňajú. Preto je potrebné zvážiť, aký typ škály bude zvolený.

V dotazníku sa často nachádzajú škálové otázky, ktoré sú si podobné a majú rovnaké varianty odpovedí. Dané otázky je možné spojiť do jedného bloku, čím vznikne **batéria otázok**. Výhodou je, že dochádza k zrýchleniu vyplňovania respondentom, ale negatívom

môže byť, pri dlhšej batérii, že účastníkovi výskumu príde takéto vyplňovanie monotónne a napr. bude označovať stále rovnakú variantu bez premyslenia (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Popri zvažovaní typu otázok, ktoré budú použité, tak je taktiež potrebné zaoberať sa ich usporiadaním v dotazníku. **Usporiadanie otázok** nemožno podceňovať, pretože ak bude mať respondent pocit nezrozumiteľnosti, nelogickosti a nenadväzujúcich jednotlivých otázok, tak to môže ovplyvniť jeho ochotu vyplňovania. Je nutné sa držať určitých základných pravidiel pri zoradovaní otázok. Na základe popisu jednotlivých typov otázok je možné usúdiť, že na začiatku by mali byť umiestnené otázky ľahšie, obecnnejšie, ako sú napríklad kontaktné. Taktiež môžu byť použité filtračné, aby na otázky odpovedali len respondenti, ktorých sa týka problémová oblasť. Najpodstatnejšie otázky sú radené do stredu dotazníku. Pokiaľ je dotazníkové šetrenie dlhšieho rozsahu, tak sa môžu striedať niekoľko jednoduchších otázok s náročnejšími. Medzi jednotlivými blokmi sa môžu nachádzať znovu kontaktné otázky. A kvôli dodržaniu anonymity by mali byť na záver dotazníku zaradené identifikačné otázky. Na úplný koniec je možné zaradiť znovu kontaktnú otázku v znení, či nechcú respondenti niečo dodať. Táto otázka sa nevyhodnocuje, ale môže poskytnúť určité zaujímavé vyjadrenia.

Po ukončení zostavenia dotazníka by mal byť ďalším krokom uskutočnenie **pilotáže**. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádzajú, že zámerom pilotáže je presvedčiť sa o tom, či existujú poznatky o predmete výskumu a či ich je možné vôbec nadobudnúť. Pilotáž sa vykonáva na menšej skupine ľudí, ktorej sa má v budúcnosti týkať výskum. Získavanie informácií prebieha inými spôsobmi než bude uskutočnené samotné dopytovanie. To znamená, že pilotáž je neformálnejšia než samotný predvýskum.

Predvýskum už má oficiálnejšiu podobu a má za úlohu overiť, či sa nachádzajú v danom dotazníku nejaké nezrovnalosti, chyby, či budú respondenti chápať otázkam apod. Rovnakí autori píše, že pilotáž nemusí byť vykonaná v rámci výskumu, avšak u predvýskumu tomu tak nie je. Ako u pilotáže, tak aj predvýskumu sa zúčastňuje malá skupina respondentov (ale väčšia než u pilotáže), ktorá testuje dotazník. Okrem vyššie zmieneného, tak testujú časovú náročnosť, jednoznačnosť, logickú nadväznosť otázok atď. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Ďalšou dôležitou časťou, ktorá je vykonávaná prevažne počas spracovania dát, je **kódovanie otázok**. Kódovanie je uskutočňované, aby mohli byť analyzované dáta v počítačovom softvare. Ide o priradenie číselného kódu jednotlivým odpoveďami. Pre numerické odpovede je možné použiť skutočné čísla ako kódy. Pre iné odpovede je nutné zostavenie kódovacej schémy, ktorá môže byť priamo začlenená do dotazníka (Saunders,

Lewis a Thornhill, 2012). Príklad môže vyzerat' nasledovne. *Boli ste spokojný/á so službami nášho hotela?*

Veľmi spokojný/á	Skôr spokojný/á	Skôr nespokojný/á	Veľmi nespokojný/á
4	3	2	1

Kódovanie otvorených otázok je zložitejšie, pretože je potrebné spracovať veľké množstvo odpovedí a následne zvážiť, ktoré z nich je možné zaradiť do rovnakej skupiny.

Ďalší krok sa týka vkladania dát do softwaru. Pri elektronickom dotazníku je možné využiť on-line softwarové nástroje, na základe ktorých je možné **zostaviť on-line formu dotazníku**. Po vyplnení respondentom môžu byť informácie uložené v rôznych podobách, napr. ako Excel, IBM SPSS Statistics atď. záleží, aké formáty podporuje software, ktorý bude využitý (Saunders, Lewis a Thornhill, 2012). Elektronické dotazníky uľahčujú prácu v súvislosti s transformovaním zhromaždených dát z dotazníkov do softwaru. Pokiaľ je využívané napr. SPSS, tak výpočty sú uskutočňované programom samé. Spracovateľ len musí vedieť ovládať počítačový program a byť si vedomý toho, čo chce vypočítať. Na začiatku je potrebné upraviť si nastavenie podľa predstáv a skontrolovať, či program správne určil jednotlivé premenné.

Každá otázka s odpoveďami vyjadruje v dotazníku určitý druh premennej. V štatistike sú známe **nominálne, ordinálne a metrické znaky**. Nominálne premenné sa vyskytujú u otázok, ktoré popisujú istú skutočnosť, zisťujú znalosti alebo skúsenosti respondenta. Majú slovnú povahu. Ordinálne znaky predstavujú napr. škálové otázky. S metrickými premennými je možné vykonávať náročnejšie výpočty a v dotazníku sa jedná o otázky, ktoré majú číselnú podobu. Dané pojmy ide presnejšie vymedziť napr. podľa knihy od Neubauera, Sedlačíka a Kříža. Štatistické znaky môžu byť kvalitatívne alebo kvantitatívne. Kvalitatívne (kategorické) sú znaky, pri ktorých sa hodnoty znaku vyjadrujú slovne. Patria sem nominálne a ordinálne premenné. U kvantitatívnych (numerických) idú hodnoty znaku vyjadriť číselne. Do tejto kategórie spadajú metrické intervalové a metrické pomerové premenné. Nominálne znaky nejde vzájomne porovnať a nejde u nich určiť poradie (Neubauer, Sedlačík a Kříž, 2012). Je možné u nich počítať absolútne a relatívne početnosti, avšak na základe vyššie zmieneného je možné povedať, že nemajú u nich význam kumulatívne početnosti. Naopak pri ordinálnych znakov má zmysel poradie, čiže je ich možné usporiadať. Preto majú u nich napr. význam kumulatívne početnosti. O metrických znakov Neubauer, Sedlačík a Kříž (2012) píše nasledovné. Metrické intervalové znaky môžu mať kladné aj záporné hodnoty. Je možné u nich stanoviť, iba o koľko je jedna hodnota väčšia než tá druhá. Metrické pomerové znaky

môžu nadobúdať jedine kladné hodnoty a ide u nich navyše zistiť o koľkokrát je jedna hodnota väčšia než druhá.

b) Analýza údajov získaných z dotazníkového šetrenia

Po dokončení vloženia údajov do vhodného softwaru je možné prejsť na **analýzu dát**. Vyššie bolo zhrnuté, z čoho všetkého takéto analyzovanie pozostáva a na tomto mieste budú jednotlivé pojmy vysvetlené. Výpočty budú vykonané v praktickej časti prostredníctvom počítačového programu (SPSS, prípadne Excel) a výsledky budú už len okomentované.

V **základnej popisnej štatistike** dochádza ku deskripcii zhromaždených dát. Popis je možné uskutočniť pomocou výpočtu štatistických charakteristík (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011), ktoré budú postupne popísané.

Početnosti je možné rozdeliť na absolútne, relatívne, absolútne kumulatívne a relatívne kumulatívne. Absolútne početnosti (n_j) je možné charakterizovať ako počet výskytov hodnôt x_j ($j = 1, 2, \dots, k$) v štatistickom súbore (Neubauer, Sedlačík a Kříž, 2012). A ich zápis môže vyzeráť takto:

$$\sum_{j=1}^k n_j = n \quad (4.1)$$

k...vyjadruje počet variant,

n...rozsah súboru.

Taktiež je možné povedať, že absolútna početnosť vyjadruje koľkokrát sa vyskytujú jednotlivé odpovede na určitú otázku, resp. koľkokrát označili respondenti nejakú odpoveď u otázky nachádzajúcej sa v dotazníku.

Relatívne početnosti (p_j) predstavujú podiel výskytov hodnôt x_j v súbore (Neubauer, Sedlačík a Kříž, 2012). Pre p_j platí nasledovné:

$$\sum_{j=1}^k p_j = 1 \quad (4.2)$$

Vzorec je možné zobrazit' ako:

$$p_j = \frac{n_j}{n} \quad (4.3)$$

To znamená, že relatívne početnosti ide vypočítať ako pomer medzi absolútnou početnosťou a rozsahom súboru. Ak napr. v otázke označilo prvú možnosť 50 z 200 respondentov, tak relatívna početnosť je 0,25.

V absolútnej kumulatívnej početnosti (N_j) dochádza k sčítaniu početností všetkých pozorovaní (Neubauer, Sedlačík a Kříž, 2012). Zápis je:

$$N_j = n_1 + \dots + n_j \quad (4.4)$$

Táto početnosť udáva postupné načítanie jednotlivých absolútnych početností. Napr. v otázke týkajúcej sa počtu vlastnených bicyklov v domácnosti označilo 25 respondentov možnosť, že vlastní jeden bicykel, ďalších 50 zaškrtnulo dva, 30ti vlastní tri bicykle a 20ti majú štyri. Z toho je možné vyjadriť napr. to, že 75 respondentov vlastní max. 2 bicykle, 105 respondentov max. 3 atď.

V relatívnej kumulatívne početnosti (F_j) dochádza k podielu početností všetkých pozorovaní (Neubauer, Sedlačík a Kříž, 2012). Táto početnosť je daná vzťahom:

$$F_j = \frac{N_j}{n} = p_1 + \dots + p_j \quad (4.5)$$

Zo vzorca je vidieť, že sa jedná o pomer medzi absolútnou kumulatívnou početnosťou a celkovým rozsahom súboru. Z vyššie zmieneného príkladu je možné vyjadriť napr., že 60 % vlastní max. 2 bicykle a postupne by sa dalo pokračovať podobne.

Grafické znázornenie početností vyzerať vždy atraktívnejšie než samotné výpočty alebo tabuľky. Medzi vhodné grafy pre absolútne a relatívne početnosti patrí napr. bodový graf, úsečkový graf, polygón rozložení početností a v neposlednej rade stĺpcový alebo koláčový graf, z ktorých je vhodnejšou možnosťou pre záverečné práce stĺpcový graf. Pre absolútne a relatívne kumulatívne početnosti je vhodná napr. ogivná krivka. Pokiaľ sú pre početnosti vypočítané triedy, tak je vítané zvoliť histogram.

Charakteristiky polohy sú zamerané na určenie veľkosti hodnôt znaku. Medzi najdôležitejšie patria priemery, medián a modus. Priemery závisia na veľkosti všetkých hodnôt, pretože sú ovplyvnené extrémami. Zato modus a medián sú nezávislé na veľkosti všetkých hodnôt (Neubauer, Sedlačík a Kříž, 2012).

Aritmetický priemer (\bar{x}) je pomer súčtu všetkých hodnôt a ich celkového počtu (Souček, 2006). Aritmetický priemer je určený vzťahom:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (4.6)$$

Pokiaľ sa pracuje s rozdelenými početnosťami do tried, tak je zápis nasledovný:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^k n_j \cdot x_j \quad (4.7)$$

n_1, n_2, \dots, n_k ...početnosti hodnôt x_1, x_2, \dots, x_k .

Početnosti udávajú váhu jednotlivým možnostiam znaku (Souček, 2006). Ďalej existuje geometrický, harmonický a kvadratický priemer. Avšak vzhľadom k požiadavkám diplomovej práce nie je potrebné sa nimi ďalej zaoberať.

Ďalšou charakteristikou polohy je modus (\hat{x}), pomocou jeho výpočtu bude zistená najčastejšie sa vyskytujúca hodnota v súbore (Souček, 2006).

Medián (\tilde{x}) je stredná hodnota, ktorá rozdeľuje súbor na dve rovnaké časti. Podmienkou výpočtu mediánu je, že jednotlivé hodnoty sú usporiadané vzostupne podľa veľkosti. Výpočet mediánu sa odlišuje na základe počtu hodnôt (Neubauer, Sedlačík a Kříž, 2012). Pokiaľ je počet nepárny, tak jeho vzťah je možné definovať:

$$\tilde{x} = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)} \quad (4.8)$$

Pokiaľ sa jedná o párny počet, tak vzťah je možné vyjadriť takto:

$$\tilde{x} = \frac{x_{\left(\frac{n}{2}\right)} + x_{\left(\frac{n}{2}+1\right)}}{2} \quad (4.9)$$

Kvantil (x_p) je hodnota znaku, pre ktorú platí, že 100p % prvkov je menších nanajvyš rovných tomuto číslu a naopak 100 (1-p) % prvkov má hodnotu väčšiu alebo rovnú tomuto číslu. Medzi kvantily sa zaraďujú napr. kvartily, decily a percentily. Kvartily rozdeľujú súbor na štyri rovnaké početné časti. Existuje prvý (dolný) kvartil, druhý kvartil (medián) a tretí (horný) kvartil. Označiť ich je možné $x_{0,25}$; $x_{0,50}$ a $x_{0,75}$. Decily rozdeľujú súbor na desať rovnakých početných častí a označujú sa $x_{0,10}$; $x_{0,20}$;...; $x_{0,90}$. Percentily rozdeľujú súbor na 100 početných častí a označujú sa $x_{0,01}$; $x_{0,02}$;...; $x_{0,99}$. Kvantily sa dajú spočítať podľa nasledujúceho postupu. Prvým krokom je vzostupné usporiadanie hodnôt znaku, ďalším krokom je určenie poradového indexu: $np \leq i_p \leq np+1$. Tretí krok je výpočet samotného kvantilu. Kvantil sa rovná hodnote, ktorá je na pozícii i_p . To znamená: $x_p = x_{(i_p)}$. Pokiaľ sú np a $np+1$ celočíselné hodnoty, tak sa dá kvantil určiť priemerom (Neubauer, Sedlačík a Kříž, 2012) a zápis je nasledovný:

$$x_p = \frac{x_{(np)} + x_{(np+1)}}{2} \quad (4.10)$$

Ak by bol počítaný napr. prvý kvartil a hodnoty by boli 1,3,4,6. To znamená $n = 4$, tak by sa postupovalo takto. Poradový index by bol $1 \leq i_p \leq 2$. Je potrebné stanoviť dolný kvartil priemerom, $x_p = \frac{(1+3)}{2} = 2$.

Ďalej existujú **charakteristiky variability** (napr. variačné rozpätie, rozptyl, smerodajná odchýlka, variačný koeficient), **charakteristiky šikmosti** (napr. koeficient šikmosti), **charakteristiky špicatosti** (napr. koeficient špicatosti). (Souček, 2006). Vzhľadom k tomu, že

nebudú dané charakteristiky využité v praktickej časti, tak nie je potrebné ich rozoberať podrobnejšie.

Testovanie hypotéz

Štatistickú hypotézu je možné charakterizovať ako určitý predpoklad o vlastnostiach súboru. Vyhodnotiť stanovené hypotézy je možné prostredníctvom rôznych testov. Tie môžu byť parametrické alebo neparametrické, jednovýberové alebo dvojitýberové (Hradecký, Friedrich, 2004). Medzi parametrické testy patrí napr. jednovýberový u-test, t-test (zrovnanie stredných hodnôt), χ^2 -test (porovnanie rozptylov), dvojitýberový u-test, t-test (zrovnanie rozdielnosti dvoch stredných hodnôt), F-test (porovnanie rozdielnosti dvoch rozptylov) a párový t-test (zrovnanie stredných hodnôt dvoch znakov v jednom súbore, uskutočňuje sa pre závislé výbery). Medzi neparametrické testy sa zaraďujú Pearsonov χ^2 -test dobrej zhody (Turčan, 2004), test hypotézy o relatívnej početnosti, Wilcoxonov test, Medián test, Mann-Whitneyov test, znamienkový test (Lajdová, 2009) atď. V SPSS je možné sa rozhodnúť, či využiť parametrický alebo neparametrický test pomocou vykonania testu normality, kde je zistené, či sa jedná o normálne alebo nenormálne rozdelenie. Niektoré zo spomínaných testov budú využité v praktickej časti.

Analýza závislosti kategoriálnych premenných

Analýza závislosti kategoriálnych premenných sa zaoberá dvomi znakmi a preto je nutné uskutočniť dvojstupňové triedenie. V danej analýze dochádza k určeniu početností jednotlivých znakov, taktiež sú skúmané charakteristiky a vzájomné súvislosti (Hradecký, Friedrich, 2004). S touto problematikou súvisí triedenie súboru podľa dvoch premenných za pomoci kontingenčných tabuliek a hodnotenie závislosti prostredníctvom ukazovateľa χ^2 miera asociácie a Pearsonov test nezávislosti.

Kontingenčná tabuľka zobrazuje rozloženie hodnôt štatistického súboru. Dôležitou súčasťou tabuliek je zistenie jednotlivých početností pre oba znaky, pričom je samozrejmé, že každý znak má niekoľko variácií. V tabuľke nemusia byť zaznamenané iba absolútne početnosti, ale aj relatívne, očakávané a pozorované (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). χ^2 **miera asociácie** je ukazovateľ, ktorý meria relatívnu rozdielnosť medzi skutočnou a očakávanou početnosťou. Avšak pokiaľ je potrebné zmerať mieru závislosti z dvoch odlišných tabuliek, tak je nutné vypočítať relatívnu mieru asociácie, ktorá sa taktiež nazýva Cramerov kontingenčný koeficient. Silu závislosti je možné posúdiť podľa nasledujúcej tabuľky (Hradecký, Friedrich, 2004).

Tab. č. 4.2. Sila závislosti

Koeficient	Sila závislosti
0	Nezávislé premenné
0,0-0,2	Veľmi slabá závislosť
0,2-0,4	Slabá závislosť
0,4-0,7	Stredná závislosť
0,7-0,9	Vysoká závislosť
0,9-1,0	Veľmi vysoká závislosť
1,0	Absolútna závislosť

Zdroj: Hradecký, Friedrich, 2004

Pearsonov test nezávislosti sa môže vykonať v nadväznosti na predchádzajúci χ^2 test, pokiaľ nie je hodnota miery asociácie dostatočne vysoká. Tento test je založený na hypotézach, ktoré určia, či neexistuje (H_0) alebo existuje (H_1) závislosť medzi znakmi (Hradecký, Friedrich, 2004).

V SPSS je označovaný test na posúdenie závislosti Pearsonov χ^2 . Pre zistenie závislosti je potrebné sa pozerať na výslednú signifikanciu. Ak je menšia než 0,05, tak bude medzi premennými závislosť. Sila sa posudzuje podľa Pearsonovho kontingenčného koeficientu a pokiaľ sa jedná o tabuľku 2x2, tak je vhodnejšie Cramerovo V.

Po uskutočnení analýz dochádza k **vizualizácii** zistených informácií, **interpretácii výstupov** a k **prezentácii odporúčení**. Dané kroky nie je potrebné ďalej vysvetľovať, ale budú zaradené v praktickej časti. V závere diplomovej práce budú zhrnuté výstupy uskutočneného šetrenia.

5. Výskum v malých a stredných podnikoch

5.1. Prípravná etapa

5.1.1. Určenie objektu a predmetu výskumu

Objekt výskumu

Objektom výskumu sú malé a stredné podniky nachádzajúce sa v MS kraji, ktoré sú členmi KHK komory.

Predmet výskumu

Uplatňovanie strategického riadenia v MSP v MS kraji so zameraním sa na jeho nástroje a na vplyvy vonkajšieho prostredia.

5.1.2. Definovanie problému a cieľu

Problém

Existuje názor, že MSP sa často sústredia prevažne na operatívne riadenie a strategické riadenie, ktoré je potrebné pre dlhodobejšie zaistenie existencie firmy, nepovažujú za tak nevyhnutné. Preto bol definovaný problém nasledovne.

Nedostatočná realizácia strategického riadenia v malých a stredných podnikoch v Moravskoslezskom kraji.

Cieľ

Zámerom výskumu bolo poznanie praxe v MSP, zachytenie vývoja v oblasti strategického riadenia, spoznanie prostredia, v ktorom pôsobia a v neposlednej rade porozumeniu použitiu nástrojov SR, ktoré uplatňuje manažment vo firmách MS kraja. Preto je možné formulovať cieľ výskumu takto.

Zaistenie informácií, ktoré vedú k poznaniu situácie v malých a stredných podnikoch v MS kraji v oblasti strategického riadenia, jeho nástrojov a dôležitých vplyvov pôsobiacich z vonkajšieho prostredia na podnik.

5.1.3. Sekundárny výskum

V nasledujúcom texte dôjde k zoznámeniu sa so sekundárnymi dátami, ktoré napomohli k zostaveniu dotazníka. Sekundárny výskum je zameraný najmä na nástroje SR, na strategickú analýzu a na stratégiu.

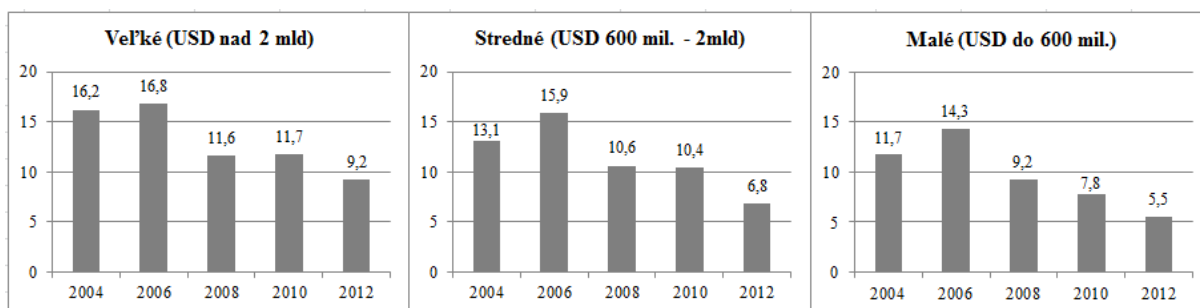
Na začiatku je možné spomenúť najdôležitejšie výsledky z prieskumu vykonanom školou B.I.B.S. v roku 2008. Tento prieskum bol realizovaný v 30 malých podnikoch a zaoberal sa strategickým riadením. Boli zistené nasledujúce informácie.

Viac ako 85 % respondentov považuje za nevyhnutné stanoviť stratégiu pre vlastnú spoločnosť. Avšak iba cca 25 % respondentov považuje svoje strategické ciele za reálne resp. dosiahnuteľné. Čím sa potvrdzuje, že aj keď majú firmy nadefinované stratégie, tak im stojí v ceste veľká prekážka, ktorá bráni k jej naplneniu. Ďalším zaujímavým poznatkom je, že 90 % opýtaných odpovedalo, že aktivity vo firme sa snažia plánovať a vykonávať tak, aby mohli byť dosahovaných strategických cieľov. Avšak 50 % taktiež odpovedalo, že vo výkone aktivít chýba istá systematickosť. I napriek tomu až viac než 75 % sa darí naplňovať stratégiu (Hanzelková, 2008).

Manažérske nástroje Bain & Company

Podniky využívajú rôzne manažérske, strategické metódy a techniky, ktoré napomáhajú k správne SR. Bain & Company je jedna z popredných firiem zaoberajúca sa strategickým poradenstvom. Táto spoločnosť sa venuje taktiež publikovaniu. Medzi dôležité publikácie patrí napríklad „Manažérske nástroje a trendy“. Táto spoločnosť sa sústreďuje na 25 manažérskych nástrojov (ďalej už len MN), ktoré pravidelne vyhodnocuje za pomoci približne 10 000 respondentov (Rigby, Bilodeau, 2009). V prílohe č. 3 je uvedený zoznam nástrojov, na ktoré sa vyššie zmienená spoločnosť zameriava. V prílohe č. 4 sa nachádza graf zobrazujúci vývoj vo využívaní manažérskych nástrojov za obdobie 1993-2008. V grafe je možné si všimnúť výraznejší pokles v roku 2008 oproti predchádzajúcim trom rokom. Priemer počtu používaných MN za zmienené obdobie bol 12,6. V roku 2013 bola vydaná rovnaká publikácia od Bain & Company. V nej sa nachádza podobný graf, ktorý je dokonca rozdelený podľa veľkosti firiem na základe ich ročných tržieb. V diplomovej práci je ho možné vidieť ako graf č. 5.1.

Graf č. 5.1. Používanie MN podľa veľkosti spoločností



Zdroj: vlastné spracovanie (Rigby, Bilodeau, 2013)

Podľa Bain & Company patrí v roku 2012 medzi TOP 3 manažérskych nástrojov strategické plánovanie (ďalej už len SP), CRM a zamestnanecké zapojenie (ďalej už len EES), ktoré má súvis s intelektuálnou a emocionálnou angažovanosťou zamestnanca (Rigby, Bilodeau, 2013). Ďalšie nástroje v rebríčku vyššie spomínanej spoločnosti sú benchmarking,

BSC, kľúčové kompetencie, outsourcing, riadenie zmien, riadenie dodávateľského reťazca (Supply Chain Management - SCM) a na poslednom mieste v TOP 10 najvyužívanejších nástrojov sa umiestnila misia a vízia (Top 10 Management Tools, 2013). Tieto nástroje budú rozobrané postupne nižšie. V prílohe č. 5 budú uvedené grafy, ktoré zobrazujú vývoj jednotlivých nástrojov v čase a je na nich zachytená spokojnosť a ich použitie.

Strategické plánovanie je dôležitou súčasťou strategického riadenia a taktiež ho spoločnosť Bain & Company uvádza, ako jeden z manažérskych nástrojov. Jedná sa o proces, pri ktorom dochádza k určeniu toho, čím by sa mala firma v budúcnosti stať a ako možno najlepšie dosiahnuť stanovených cieľov. Je potrebné zhodnotiť potenciál podniku a prepojiť ciele so zdrojmi potrebnými na ich dosiahnutie. Spoločnosti používajú SP, ak chcú zmeniť alebo zhodnotiť svoju výkonnosť, vytvoriť spoločný rámec pre rozhodovanie, nastaviť správne rozhodovanie o rozpočte, zvýšiť dôveru apod. (Strategic planning, 2013). Nižšie je uvedená tabuľka, v ktorej sa nachádzajú umiestnenia SP od roku 2000. Vidieť v nej, že tento nástroj si udržiava dobré postavenie už viac než dekádu.

Tab. č. 5.1. Umiestnenia SP v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
Strategické plánovanie	1. miesto	1. miesto	2. miesto	2. miesto	1. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

O **CRM** bolo niečo málo povedané aj v predchádzajúcej podkapitole. Riadenie vzťahov so zákazníkmi býva používané napr. na zhromaždenie dát z prieskumu trhu o zákazníkoch, generovanie prognóz predaja, zvýšenie efektívnosti predajného personálu a zákazníckej podpory a taktiež na zdokonalenie koordinácie informácií medzi nimi, budovanie dlhodobých vzťahov, pre lepší prehľad o preferenciách zákazníkov apod. (Customer Relationship Management, 2013). CRM sa drží na popredných miestach vo využívaní MN, dokonca oproti rokom 2008 a 2010 si polepšila o dve miesta. Taktiež sú dobré výsledky v oblasti spokojnosti s týmto nástrojom, ktorá každým rokom mierne rastie.

Tab. č. 5.2. Umiestnenia CRM v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
CRM	x	2. miesto	4. miesto	4. miesto	2. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

EES sa ocitla v rebríčku TOP 10 prvý krát. Tento nástroj vychádza z toho, že čím sú ľudia viac intelektuálne, ale aj emocionálne angažovaní do výkonu práce, tým sú viac spokojní a dokážu podávať lepšie výsledky. Ide o posúdenie miery uchytenia nových ZC v podniku a taktiež zhodnocuje, či je ZC ochotní ísť nad rámec toho, čo je od nich požadované. Môže byť použitý aj na zistenie faktorov, ktoré majú najväčší vplyv na pracovníkov. Na základe

tohto nástroja je možné zlepšovať spokojnosť, motiváciu a produktivitu pracovníkov. ZC dostanú spravodlivú odmenu a dôjde tiež k zníženiu nákladov spojenú napr. so školením ďalších pracovníkov. Spokojnosť s EES sa približuje k hodnote 4, pričom číslo 5 určuje najväčšiu spokojnosť. Tento nástroj používa viac než 40 % respondentov (Employee Engagement Surveys, 2013).

Tab. č. 5.3. Umiestnenia EES v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
EES	x	x	x	x	3. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

Ďalší dôležitý nástroj je **benchmarking**. Ten patrí medzi MN, ktoré je možné využiť pre zvýšenie výkonu, identifikuje príležitosti pre zlepšenie, pre získanie strategickej výhody a taktiež je možné zrýchliť vďaka nemu organizačné učenie. V posledných rokoch klesá využívanie benchmarkingu. Avšak celková spokojnosť sa približne drží na rovnakej úrovni počas celého zaznamenaného obdobia. V roku 2012 odpovedalo cca 40 % respondentov, že využívajú tento nástroj a spokojnosť sa drží tesne pod hodnotou 4 (Benchmarking, 2013). V tab. č. 5.4. je možné vidieť výsledky spoločnosti Bain & Company týkajúce sa umiestnenia benchmarkingu v rebríčku TOP 10 manažérskych nástrojov.

Tab. č. 5.4. Umiestnenia Benchmarkingu v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
Benchmarking	3. miesto	4. miesto	1. miesto	1. miesto	4. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

V roku 2012 sa umiestnil na 5. mieste **BSC**. Daný MN je možné využiť pri objasňovaní alebo aktualizácii stratégie podnikania, pri začleňovaní strategických cieľov do alokačných procesov zdrojov, taktiež dopomáha k zjednodušeniu organizačných zmien a k pochopeniu vízie a stratégie podniku. BSC sa už sedem rokov drží približne v polovičke rebríčku. V roku 2012 jeho využívanie kleslo pod 40 %, avšak spokojnosť postupne rastie (Balanced Scorecard, 2013).

Tab. č. 5.5. Umiestnenia Balanced Scorecard v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
BSC	x	x	6. miesto	6. miesto	5. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

Core Competencies/kľúčové kompetencie je nástroj, ktorého umiestnenie v rebríčku top 10 najvyužívanejších MN kolíše. Dokonca v roku 2000 a v roku 2008 sa neobjavuje v tomto zozname. Jeho využívanie označilo cca 20 % respondentov. Kľúčové kompetencie poskytujú firme konkurenčnú výhodu, pretože je ľahké odkopírovať produkt, ale napodobniť kompetencie je ťažké alebo finančne nevýhodné. Daný nástroj je dôležitý pre koordináciu

schopností a integráciu technológií. Dopomáha k zjednoteniu spoločnosti, uľahčuje prenos znalostí a zručností, zlepšuje imidž a lojalitu zákazníkov, pomôže ZC porozumieť prioritám firmy atď. (Core Competencies, 2013).

Tab. č. 5.6. Umiestnenia Core Competencies v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
Core Competencies	x	6. miesto	x	8. miesto	6. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

Dnes existuje mnoho firiem hľadajúce možnosti, ako znížovať svoje náklady. A preto ďalším nástrojom, o ktorom bude pojednávané je **outsourcing**. Ten môže vplývať na podnik a jeho SR v súčasnosti, avšak otázne je, v akej miere bude významný aj v budúcnosti. Outsourcing je možné chápať, ako prevedenie určitých aktivít na externú organizáciu, od ktorej ich bude spoločnosť následne nakupovať (Dvořáček, 2010). Väčšinou sa jedná o vedľajšie činnosti, ktoré nemajú pre spoločnosť pridanú hodnotu a tým pádom sa môžu sústrediť na podstatu svojho podnikania. Bain & Company uvádza, ako jeden z manažérskych nástrojov outsourcing. Využívanie outsourcingu spoločnosťami rapídne klesá (rok 2012 pod 40 %) a u spokojnosti taktiež dochádza k miernemu poklesu (Outsourcing, 2013).

Tab. č. 5.7. Umiestnenia outsourcing v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
Outsourcing	4. miesto	7. miesto	5. miesto	5. miesto	7. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

Ôsmym nástrojom je **riadenie zmien**, ktorého využitie je napr. pri implementácii nových procesov, pri realizácii strategických činností zameraných na prispôsobenie sa zmenám na trhu, preferencií zákazníkov, či pre koordináciu a usmerňovanie spoločnosti, keď prechádza zásadnými zmenami. Riadenie zmien sa zatiaľ umiestnilo v rebríčku top 10 iba v rokoch 2010 a 2012. Ako u iných MN, tak podobne aj u riadení zmien je vidieť postupné klesanie vo využívaní a spokojnosť držiacu sa pri hodnote 4 (Change Management Programs, 2013).

Tab. č. 5.8. Umiestnenia riadenia zmien v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
Riadenie zmien	x	x	x	7. miesto	8. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

V súvislosti s **riadením dodávateľského reťazca** ide najmä o zosynchronizovanie úsilia všetkých zúčastnených strán, aby mohlo dôjsť k uspokojeniu potrieb zákazníkov. Zámerom je vytvoriť silné väzby a dôveru medzi všetkými stranami a tým zefektívniť obchodné procesy a zvýšiť spokojnosť zákazníkov. V SCM existujú veľké výkyvy vo využívaní a dokonca v TOP 10 sa umiestnil prvý krát. V roku 2012 je využívanie tohto nástroja respondentmi cca 35 % a spokojnosť mierne klesá (Supply Chain Management, 2013).

Tab. č. 5.9. Umiestnenia SCM v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
SCM	x	x	x	x	9. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

Ako bolo povedané v úvode, SR sa skladá z niekoľkých fáz. Prvá fáza sa týkala stanovenia alebo vyjasnenia si vízie, poslania a cieľov. A práve **misia a vízia** je pokladaná vyššie zmienenou firmou za jeden z manažérskych nástrojov. Nižšie je uvedená tabuľka, ktorá znázorňuje umiestnenie tohto nástroju v TOP 10 najvyužívanejších nástrojov od roku 2000. V roku 2012 zažíva najhoršie umiestnenie za viac než 10 rokov, kde je možné vidieť veľký pokles v používaní, ktorý klesol cca o 30 % za posledné dva roky.

Tab. č. 5.10. Umiestnenia vízia a misia v období 2000-2012

	2000	2006	2008	2010	2012
Vízia a misia	2. miesto	5. miesto	3. miesto	3. miesto	10. miesto

Zdroj: vlastné spracovanie (Top 10 Management Tools, 2013)

Ďalej je možné zmieniť bakalársku prácu, ktorej časť bola inšpirovaná týmto výskumom. Týkala sa práve využívania manažérskych nástrojov podnikmi v ČR (obdobie august 2011-marec 2012). Z obrázku je možné vidieť, že najvyužívanejšími MN v MSP v ČR je strategické plánovanie, CRM a meranie spokojnosti zákazníkov.

Obr. č. 5.1. Využívanie MN



Zdroj: Kubla, 2012

Pokiaľ by mal byť rozobraný obrázok podľa veľkosti podnikov, tak najvyužívanejším MN v stredných a malých firmách je SP, v mikropodnikoch je na prvom mieste CRM. V súvislosti s rozdelením spoločností podľa veľkosti bolo využitá rovnaká kategorizácia podnikov, ktorá je využitá aj v šetrení zaoberajúcom sa SR v MSP.

Z manažérskych nástrojov boli zaradené do zoznamu metód a techník strategického riadenia benchmarking a BSC. Ďalšie nástroje boli považované za nevhodné pre začlenenie ich do dotazníka. Strategické plánovanie, misia a vízia sú súčasťou (fázou) SR a nejedná sa o nástroje, ktoré pomáhajú k určitej analýze, vyhodnoteniu situácie apod. V súvislosti so zamestnaneckým zapojením, kľúčovými kompetenciami a riadením zmien ide skôr o spôsob, akým robiť v podniku niečo lepšie, efektívnejšie. Tieto MN môžu firme dokonca priniesť konkurenčnú výhodu. V SCM a v CRM ide najmä o vykonávanie aktivít, ktoré vedú k budovaniu dlhodobých vzťahov s obchodnými partnermi. Dané aktivity dokonca ovplyvňujú organizačnú kultúru. Avšak do zoznamu boli vkladané metódy a techniky, ktoré sa sústredia najmä na realizovanie strategickkej analýzy. Pri outsourcovaní vedľajších činností špecializovanej firme dochádza k učeniu strategického kroku, ktorý je nutné dobre zvážiť. Ale taktiež nie je ho možné považovať za vhodný nástroj do dotazníku.

Nástroje strategického riadenia od Afoniny

Ďalšia štúdia, ktorá súvisí s témou diplomovej práce, sa venuje využívaním nástrojov strategického riadenia v Českej republike. Afoninho výskumu sa zúčastnilo 74 podnikov, za ktoré odpovedali manažéri alebo kľúčoví špecialisti. Výskum prebiehal v rokoch 2010-2011 (Afonina, 2011).

Podľa Afoniny (2011) medzi TOP 3 pravidelne využívaných strategických nástrojov patrí cenová analýza, analýza spokojnosti zákazníkov a SWOT analýza. Ďalšie nástroje v rebríčku sú analýza nákladov a prínosov (Cost-Benefit analýza), analýza sťažností zákazníkov, analýza tržného podielu, analýza názorov a postojov zamestnancov, segmentácia trhu na základe potrieb a želaní zákazníka, benchmarking, analýza úrovne služieb, analýza ziskovosti podniku, analýza ziskovosti zákazníkov. Taktiež je možné vidieť v štúdiu nástroje, ktoré sú využívané pravidelne alebo občas. V tomto rebríčku si vymenili poradie SWOT analýza a cenová analýza, na druhom mieste zostala analýza spokojnosti zákazníkov. Ďalšie miesta obsadili analýza názorov a postojov pracovníkov, analýza nákladov a prínosov, analýza sťažností zákazníkov, analýza názorov a postojov zákazníkov, Porterov model piatich konkurenčných síl, PEST analýza, analýza úrovne služieb, segmentácia trhu na základe potrieb a želaní zákazníka a na poslednom mieste je analýza tržného podielu. Nižšie budú v stručnosti rozobrané iba nástroje, ktoré sa dostali medzi tri najlepšie.

Podľa výskumu Afoniny (2011) využíva **cenovú analýzu** pravidelne až 57 % respondentov, ďalších 20 % odpovedalo občas a 23 % účastníkov šetrenia danú metódu nevyužívajú vôbec. Taktiež, ako to bolo u Bain & Company, tak aj Afonina posudzuje spokojnosť so strategickými nástrojmi. Jej škála sa pohybuje medzi 1-5, pričom 5 znázorňuje

najväčšiu spokojnosť a 1 najmenšiu spokojnosť. Cenovú analýzu ohodnotili respondenti číslom 3,39. Podľa uvedeného grafu v štúdií, to znamená, že sa umiestnila v rebríčku spokojnosti až na 7. mieste.

Analýza spokojnosti zákazníkov zaostáva za cenovou analýzou len o pár percent. Presnejšie, 55 % respondentov označili možnosť, že využívajú danú metódu pravidelne, 27 % občas a len 18 % ju nevyužíva. V súvislosti so spokojnosťou sa umiestnila na 5. mieste s ohodnotením 3,50 (Afonina, 2011).

SWOT analýza je veľmi rozšírený a známy nástroj, čo dokazuje aj toto šetrenie, v ktorom 49 % respondentov ju využíva pravidelne a 45 % občas. To znamená, že iba 7 % účastníkov odpovedalo, že danú metódu nevyužívajú. SWOT sa umiestnila v rebríčku spokojnosti na 1. mieste s ohodnotením až 4,27 (Afonina, 2011).

Strategické nástroje od Afoniny a Chalupského

V nasledujúcom roku pokračovala Afonina v štúdií strategických nástrojov s Chalupským (2012), ktorí uviedli rozčlenenie využívaných nástrojov na základe veľkosti podnikov. Veľkosť firiem bola určená podľa počtu zamestnancov. Mikropodniky (0-9), malé podniky (10-99), stredné podniky (100-249) a veľké podniky (nad 250). Výsledky je možné vidieť v tab. č. 5.11.

Tab. č. 5.11. Využívanie nástrojov strategického riadenia

Nástroje	Veľkosť podniku			
	Mikro	Malé	Stredné	Veľké
SWOT analýza	100 %	87 %	80 %	96 %
Analýza spokojnosti zákazníkov	93 %	69 %	80 %	88 %
Cenová analýza	60 %	69 %	70 %	92 %

Zdroj: vlastné spracovanie (Afonina, Chalupský, 2012)

Ďalším zaujímavým poznatkom vychádzajúcim zo štúdie je povedomie o strategických nástrojoch. Vyššie zmienené nástroje dopadli nasledovne. O **SWOT analýze** má detailné poznatky 72 % respondentov, 12 % má základné poznatky. **Analýzu spokojnosti zákazníkov** podrobne pozná iba 37 %, 28 % má základné poznatky a 9 % respondentov má o nej určité povedomie. O **cenovej analýze** má veľmi dobré znalosti 28 % účastníkov výskumu, 30 % má o nej základné vedomosti a 11 % si je vedomá, že daná metóda existuje. V súvislosti s detailným poznaním nástrojov sa najlepšie umiestnila práve spomínaná SWOT analýza, na druhom mieste bola PEST analýza (42 %) a na treťom Porterov model piatich konkurenčných síl (38 %).

Afonina a Chalupský (2013) uvádzajú graf, v ktorom sa nachádzajú jednotlivé metódy a techniky SR. Daný graf vyjadruje vzťah medzi využívaním a spokojnosťou. Hranice

týkajúce sa spokojnosti znázorňuje priemer 35 % a medze využívania sú stanovené taktiež priemerom a to na úrovni 49 %. Na základe toho je možné povedať, že medzi nástroje, ktoré spadajú do kategórie využívanějších nástrojov a sú s nimi respondenti spokojnejší patrí 13 metód, jedná sa napr. o SWOT analýzu, analýzu spokojnosti zákazníkov, cenovú analýzu, Porterov model piatich konkurenčných síl, analýzu sťažností zákazníkov, analýzu nákladov a prínosov, analýzu tržného podielu atď.

Oproti Bain & Company je vidieť, že štúdie od Afoniny a Chalupského sú už viac zamerané na metódy a techniky SR a preto došlo k výberu väčšieho počtu nástrojov do zoznamu uvedenom v dotazníku. Dôvod väčšej zhody než u vyššie zmienenej spoločnosti bol v tom, že Afonina a Chalupský realizovali svoj výskum v českých podnikoch. Preto je samozrejmé, že v tomto prostredí budú využívané podobné techniky. Avšak o tom už bolo pojednávané v sekcii strategických nástrojov. Na tomto mieste bude už len ozrejmene, prečo boli do dotazníku vybrané určité metódy a techniky a prečo neboli vybrané iné.

Medzi nástroje, ktoré boli použité v obidvoch šetreniach patrí Porterov model piatich konkurenčných síl, SWOT analýza, cenová analýza, metóda PEST, analýza spokojnosti zákazníkov, benchmarking, BSC, portfóliová analýza, analýza životného cyklu produktu, finančná analýza. Dané metódy a techniky je možné využiť pri strategickom riadení podniku. Sú veľmi dobrou pomôckou pri analýze vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy, čo predstavuje jednu z fáz SR.

Medzi nástroje, ktoré neboli použité v šetrení, ktorým sa zaoberá diplomová práca patria napr. analýza nákladov a prínosov, analýza sťažností zákazníkov, analýza tržného podielu, analýza názorov a postojov zamestnancov, segmentácia trhu na základe potrieb a želaní zákazníka, analýza úrovne služieb, analýza ziskovosti zákazníkov atď.

Metódy zamerané na zákazníka sú v dnešnom svete veľmi podstatné a je potrebné sa nimi zaoberať. Avšak zoznam metód a techník využitý v dotazníku by nemal byť zameraný jednostranne, ale mal by obsahovať rôzne nástroje z rôznych oblastí. Preto bolo potrebné vybrať si z tých nástrojov iba tie, ktoré sú pravdepodobne najznámejšie pre MSP v Moravskoslezskom kraji. Ďalej nebola zaradená do zoznamu analýza nákladov a prínosov, ktorá sa umiestnila na popredných miestach vo výskume od Afoniny. Táto metóda je často využívaná podnikmi, ktoré sa zapojujú do projektov pre obce a tie od nich vyžadujú, aby danú metódu využili. Cost-Benefit analýza nebola začlenená do zoznamu práve z tohto dôvodu. V prípade, kedy je nástroj využívaný, pretože to chce od neho niekto iný a nie z dôvodu strategického riadenia, tak nie je vhodný pre zaradenie do dotazníku. Analýza tržného podielu je taktiež dôležitým nástrojom, avšak je možné ju vykonať v rámci analýzy konkurencie,

benchmarkingu alebo môže byť súčasťou BCG matice. Taktiež v rámci benchmarkingu môže dôjsť k analýze úrovne služieb. Analýza tržného podielu a úrovne služieb sú čiastkové nástroje, ktoré môžu zahrňovať iné metódy, preto nebolo potrebné ich začleňovať do šetrenia. U Afoniny figuruje v štúdií taktiež analýza názorov a postojov zamestnancov, ktoré sú dôležité najmä pri operatívnom alebo taktickom riadení. Avšak z hľadiska strategického už moc nie.

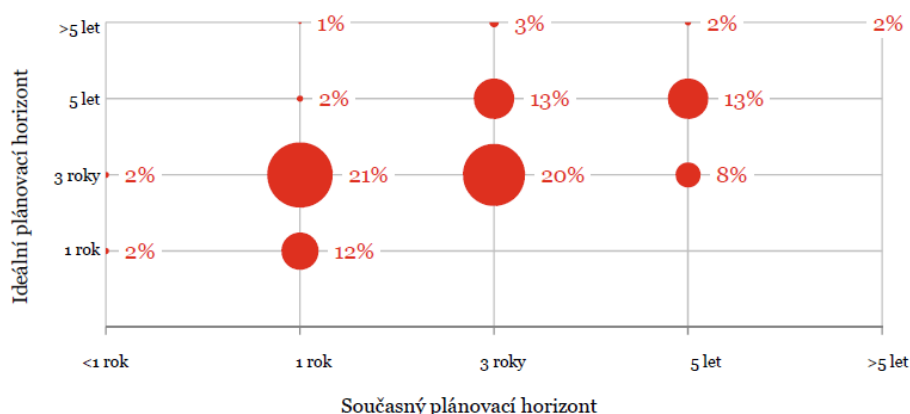
Na základe vyššie načerpaných poznatkov vznikol zoznam obsahujúci 22 nástrojov. Daný zoznam bol zoradený, ako je možné vidieť v teoretickej časti v rámci krátkeho popisu jednotlivých nástrojov alebo taktiež v prílohe č. 12, v ktorej sa nachádza samotný dotazník. Na začiatku sa nachádzajú metódy, ktoré sa zaoberajú odhadom budúceho vývoja, vytvorením istých scenárov alebo odrazením sa od súčasného vývoja trendov. Následne sú začlenené nástroje, ktoré sa zaoberajú analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia. A keďže pri strategickej analýze je vykonaná najprv analýza vonkajšieho a potom vnútorného, tak prvé sú metódy pre analýzu makroprostredia PEST, QUEST, 4C. Posledná vymenovaná je istým medzníkom medzi makroprostredím a mikroprostredím. Ďalej sú tam nástroje, ktoré sa zaoberajú mikroprostredím, ako je napr. Porterov model. Pokiaľ je zistené, že sila konkurentom je vysoká, tak je možné využiť analýzu konkurencie, ktorá sa v zozname taktiež nachádza. Taktiež je vložený benchmarking, ktorý sa môže zaoberať zrovnávaním sa s konkurenciou, ale môže sa venovať aj zrovnávaniu v rámci podniku. Nasledujú portfóliové analýzy a analýzy vnútorného prostredia. Poslednou metódou je SWOT, ktorá patrí medzi súhrnné analýzy a mala by byť vykonávaná až na základe strategickej analýzy. V tej sú zistené príležitosti a hrozby, ktoré obklopuje podnik a silné a slabé stránky, ktorými disponuje istá firma.

Pri každej metóde, či techniky mohol respondent zaškrtnúť v dotazníku možnosť pravidelného používania alebo občasného, alebo taktiež nepoužívania nikdy. Okrem používania nástrojov SR bolo vhodné sa spýtať, či sa im jednotlivé metódy a techniky osvedčili, čím sa zaoberala ďalšia otázka. Taktiež v nadväznosti vznikla otázka, ktorá mala za úlohu ubezpečiť sa, či neexistujú ešte iné nástroje, ktoré by využívali. Jednalo sa o otvorenú otázku a bolo na samotnom respondentovi, či odpovie na ňu. Následne bola začlenená otázka, ktorá skúmala dôvod, prečo začali firmy využívať dané nástroje. V dotazníku sa nachádzalo viac otázok, ktoré súvisia s metódami a technikami SR, ale tým bude venovaný priestor nižšie.

Prieskum názorov generálnych riaditeľov a štúdia od Frosta

Ďalší prameň, z ktorého sa dali získať cenné informácie pre zostavenie niektorých otázok, sa venoval prieskumu názorov generálnych riaditeľov pôsobiacich na českom trhu. Do prieskumu sa zapojilo 109 lídrov. Z prieskumu názorov vyplýva, že až 85 % riaditeľov nezapája do strategického rozhodovania svojich zamestnancov a je to iba záležitosťou vedenia. (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2013, 2013). V rámci dotazníkového šetrenia vznikol tematický blok, ktorý sa venoval plánom a stratégii. Dokonca bola zaradená otázka, ktorá zisťovala, kto sa zúčastňuje na zostavení stratégie. To znamená, či sa podieľa na tvorbe iba vedenie alebo dochádza k zapojeniu aj iných zamestnancov, alebo strategické plány dávajú na starosti externej firme apod. V nadväznosti nato bolo potrebné zistiť, v akej forme sú vedené plány obsahujúce stratégiu a tiež dobu, na ktorú sú zostavované. V rámci prieskumu názorov za rok 2014 (zúčastnilo sa ho 138 lídrov) boli pridané do správy informácie ohľadne skutočného a ideálneho plánovacieho horizontu. Výsledky je možné vidieť v obr. č. 5.2. Z obrázku možno vyčítať, že existuje 12 % respondentov, ktorí v súčasnosti plánujú, ale aj v budúcnosti chcú plánovať na 1 rok. 20 % má súčasný plánovací horizont na 3 roky a taktiež jeho ideálny plánovací horizont je na 3 roky. 13 % riaditeľov odpovedalo, že ich plánovanie je na 5 rokov a je to taktiež ich ideálny plánovací horizont. Ďalších 8 %, ktorí v súčasnosti plánujú na 5 rokov, tak by chceli v budúcnosti plánovať iba na 3 roky a 2 % tých, ktorí taktiež plánujú na 5 rokov, tak by chceli dokonca plánovať na viac než 5 rokov. Z výsledkov je možné usúdiť, že firmy pracujú najčastejšie s ročnými plánmi. Vo svete je daná početnosť nižšia (cca 12 %). Dôvodom môže byť napr. fakt, že firmy v posledných rokoch sa museli zaoberať najmä zefektívňovaním a úsporami. Taktiež z výsledkov vyplýva, že podniky sa zameriavajú najmä na súčasné trhy a produkty, čo naznačuje zameranie sa na operatívne, prípadne na taktické ciele. (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2014, 2014). Taktiež dôvodom uprednostňovania krátkodobějších plánov môže byť aj zrýchlené tempo zmien, nestabilita a ťažké predvídanie budúcnosti. PwC vo svojej celosvetovej správe uvádza obrázok, v ktorom sú zaznamenané najdôležitejšie narušenia za posledných 10 rokov. Obrázok sa nachádza v prílohe č. 6. Dôkazom o tom, že všetko ide rýchlejšie je, že medzi rokom 1970-2011 sa stonásobil počet katastrof, ktoré spôsobil človek. A počet prírodných pohrôm sa zvýšil dokonca sedem krát (Dealing with disruption, 2013).

Obr. č. 5.2. Plánovací horizont



Zdroj: Český průzkum názorů generálních ředitelů 2014, 2014

V súvislosti so svetovými výsledkami za rok 2014 (zúčastnilo sa ho 1344 lídrov), tak najväčší počet firiem (51 %) označilo, že plánuje na 3 roky, druhým najpočetnejším je kategória na 5 rokov (24 %), na treťom mieste boli plány na 1 rok (12 %), ktoré boli spomínané už vyššie. Podnikov, ktoré plánujú na viac než 5 rokov je najmenej (9 %) (Fit for the future, 2014). Ideálne stavy sú zobrazené v tabuľke nižšie.

Tab. č. 5.12. Plánovací horizont vo svete

Súčasnosť	Ideálny plánovací horizont				
	1 rok	3 roky	5 rokov	Nad 5 rokov	Iné
1 rok	27 %	47 %	21 %	2 %	3 %
3 roky	2 %	57 %	31 %	7 %	2 %
5 rokov	1 %	18 %	66 %	12 %	4 %
Viac než 5 rokov	-	7 %	10 %	73 %	9 %

vlastné spracovanie (Fit for the future, 2014)

Okrem zisťovania, či vo firmách zostávajú plány a na aký časový horizont, tak sa šetrenie v MS krajocho zaoberalo stratégiou z hľadiska zistenia, koho stratégie považujú respondenti za potrebné sledovať. A z opačného pohľadu, akým subjektom prispôsobujú stratégiu firmy. Jednalo sa o zákazníkov, konkurentov a dodávateľov. Dané otázky boli inšpirované taktiež prieskumom názorov českých lídrov.

V prieskume bol zisťovaný vplyv zainteresovaných skupín na podnikanie resp. na stratégiu firmy. Až cca 96 % respondentov zvolilo zákazníkov, 90 % konkurentov, 66 % zamestnancov, 60 % dodávateľov a 56 % označilo vládu/regulátorov (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2013, 2013). Vo svete (v roku 2013 sa zúčastnilo 1330 lídrov) taktiež prevažujú zákazníci (80 % významný a 17 % určitý vplyv), ďalej konkurencia (45 % významný a 45 % určitý vplyv), vláda a regulátori (50 % významný a 35 % určitý vplyv), zamestnanci (36 % významný a 47% určitý vplyv) a na piatom mieste sa nachádzajú

dodávateľia (32 % významný a 44 % určitý vplyv). (Dealing with disruption, 2013). Ďalšie poradie je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 5.13. Vplyv zainteresovaných skupín na obchodnej stratégii

Stakeholders	Percentá ČR	Percentá SVET	
		Významný vplyv	Určitý vplyv
Poskytovatelia kapitálu (investori, veritelia)	35 %	39 %	35 %
Média	31 %	12 %	40 %
Miestna komunita	16 %	16 %	45 %
Užívatelia sociálnych sietí	15 %	10 %	40 %
Nevládne organizácie	6 %	N/A	N/A

Zdroj. vlastné spracovanie (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2013, 2013) a (Dealing with disruption, 2013)

Na základe tohto prieskumu boli začlenené do dotazníka otázky, ktoré sa týkajú vplyvu prostredia a rôznych činiteľov na podnik. Z tých sa jedná o vplyv zákazníka, konkurencie, dodávateľov, makroekonomických ukazovateľov, vývojové trendy trhu, ďalej o sociálne, politické, legislatívne, ekologické a technologické vplyvy. Obecné okolie a jednotlivé faktory boli posudzované na základe 4stupňovej škály, ktorá zisťovala významnosť vplyvu. V súvislosti s touto témou bolo vhodné začleniť otázku, ktorá skúmala, kto má na starosti výkon analýz zameraných na okolie podniku. To znamená, či analýzu realizuje organizácia sama alebo to prenecháva špecializovanej firme, alebo iba preberá výsledky, či dokonca nevykonáva analýzu. Taktiež podstatnou informáciou bolo zistenie časového a geografického horizontu, v ktorom sledujú spoločnosti svoje okolie. V dotazníku boli vplyvy pojaté obcejšie a neboli napr. rozoberané jednotlivé politické, makroekonomické a iné faktory. Avšak pre načrtnutie súčasnej situácie je možné sa zmieniť o vývoji vyplývajúcom z prieskumu PwC za rok 2013 a 2014. V roku 2013 vnímajú generálni riaditelia medzi tri najväčšie **príležitosti pre rast spoločnosti** zlepšenie prevádzkovej efektívnosti (50 %), VaV (33 %) a rozšírenie zákazníckej základne (33 %). V súvislosti s **rozvojom podnikania** vidia príležitosti vo vývoji nového produktu (23 %), rast na súčasnom zahraničnom trhu (19 %) a rast na súčasnom domácom trhu (18 %). Medzi tri najvýznamnejšie **ekonomické ohrozenia** začleňujú nestabilný ekonomický rast (78 %), ceny energií a surovín (62 %) a kolísanie menových kurzov (43 %). Medzi tri najvýznamnejšie **politicko-legislatívne obavy** patrí daňové a odvodové zaťaženie (48 %), reakcia vlády na rozpočtové deficity a dlhovú záťaž (46 %) a poslednou veľkou hrozbou je úplatkárstvo a korupcia (42 %). Medzi tri **iné faktory**, ktoré respondenti vnímajú, že ohrozujú ich firmu patrí chovanie spotrebiteľov a ich ochota utracať (49 %), dostupnosť kľúčových zručností (37%) a bezpečnosť dodávateľského reťazca (29 %). (Český průzkum názorů generálních

ředitelů 2013, 2013). Významnost přípravy na vymenované hrozby je možné vidieť v tab. č. 5.14. Z daných výsledkov je možné povedať, že najväčšie ohrozenie vidia riaditelia firiem najmä z vývoja vplyvov nachádzajúcich sa v makroprostredí a o ktorých je zrejmé, že dané vplyvy jednotlivé podniky nemôžu ovplyvniť.

Tab. č. 5.14. Príprava na ohrozenia 2013

Hrozby	Percentá	
	Veľká/významná	Malá/žiadna
Nestabilný ekonomický rast	67 %	33 %
Ceny energií a surovín	48 %	52 %
Kolísanie menových kurzov	44 %	56 %
Daňové a odvodové zaťaženie	22 %	78 %
Reakcia vlády na rozpočtové deficity a dlhovú záťaž	11 %	89 %
Úplatkárstvo a korupcia	24 %	76 %
Chovanie spotrebiteľov a ich ochota utrácať	37 %	63 %
Dostupnosť kľúčových zručností	34 %	66 %
Bezpečnosť dodávateľského reťazca	31 %	69 %

Zdroj: vlastné spracovanie (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2013, 2013)

V roku 2014 vidia riaditelia situáciu podobne, ako tomu bolo v predchádzajúcom roku. V trojke najlepších sa nachádzajú rovnaké príležitosti. Zmena nastáva iba v poradí. To znamená, že medzi tri najdôležitejšie *potenciálne príležitosti*, ktoré môžu napomôcť k *rozvoju podnikania* patrí rast na súčasnom domácom trhu (31 %), rast na súčasnom zahraničnom trhu (20 %) a vývoj nového produktu (19 %). V nasledujúcej tabuľke sú zachytené hrozby, z ktorých majú firmy najväčšie obavy (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2014, 2014). V správe za rok 2014 nie sú k dispozícii informácie ohľadne príležitosti pre rast spoločnosti a taktiež neobsahuje údaje o významnosti prípravy na ohrozenia.

Tab. č. 5.15. Vyhodnotenie ohrození za rok 2014

Hrozby	Percentá		
	Veľmi	Mierne	Vôbec
Nestabilný ekonomický rast	31 %	58 %	11 %
Ceny energií a surovín	23 %	47 %	30 %
Kolísanie menových kurzov	N/A	N/A	N/A
Daňové a odvodové zaťaženie	44 %	47 %	9 %
Reakcia vlády na rozpočtové deficity a dlhovú záťaž	N/A	N/A	N/A
Úplatkárstvo a korupcia	35 %	45 %	20 %
Chovanie spotrebiteľov a ich ochota utrácať	24 %	51 %	25 %
Dostupnosť kľúčových zručností	24 %	52 %	24 %
Bezpečnosť dodávateľského reťazca	12 %	43 %	45 %

Zdroj: vlastné spracovanie (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2014, 2014)

Frost (2003) sa taktiež zaoberal strategickým manažmentom. Svoju štúdiu uskutočnil vo firmách v Austrálii (365), Hong Kongu (124), Malajzii (136) a Singapore (158). Dokopy oslovil 783 podnikov. A presne, ako tomu bolo u Bain & Company, tak aj u neho sú

považované nástroje v obecnejšom význame než je tomu zvykom v ČR. Avšak vďaka tomu je možné sa podeliť o rôzne informácie, ktoré súvisia s vplyvom prostredia na podnik.

Vyššie boli zmienené rôzne faktory, ktoré pôsobia na podnik a ovplyvňujú jeho činnosti. Dané vplyvy je nutné pravidelne sledovať, analyzovať a vyhodnocovať, pretože z nich vyplývajú rôzne príležitosti a hrozby pre podnik. Na základe štúdie od Frosta (2003) bolo zistené nasledujúce. Pri vykonávaní **analýzy prostredia** je najvyužívanejšia analýza zákazníka vo všetkých štyroch krajinách. Na druhej priečke je umiestnená v Austrálii a v Singapure analýza odvetvia, v Hong Kongu analýza trhu a v Malajzii analýza konkurencie. Na treťom mieste je v Austrálii a v Malajzii analýza trhu, v Hong Kongu a v Singapure analýza konkurencie. V súvislosti s **analýzou makroprostredia** je najvyužívanejšou v Austrálii analýza technologického prostredia, ďalej ekonomického a potom legislatívneho. V Hong Kongu, v Malajzii a v Singapure je na prvom mieste ekonomické prostredie, následne technologické a ďalej legislatívne.

V teoretickej časti bol venovaný priestor rozobratiu trendov a faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické riadenie. Medzi nimi bola spomínaná napr. kríza. Zaujímavou správou je, že skoro nikto z respondentov prieskumu názorov už nezmieňuje krízu, ale stále hovoria o neistom vývoji v budúcnosti, na ktorý chcú podniky reagovať prevažne inováciami (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2013, 2013).

Ako bolo zmienené aj vyššie, najväčšie ohrozenie vidia riaditelia firiem vo vývoji vplyvov pôsobiacich v makroprostredí a to najmä v nestabilnom ekonomickom raste. Avšak vývin českej ekonomiky nie je jediným problémom. Taktiež je dôležité sa zaoberať vývojom dlhovej krízy vo svete a spôsobom, akým sa vyrovnajú s ňou v USA, v Číne, či v Indii, pretože tieto veľké svetové ekonomiky ovplyvňujú celkový vývoj. Na základe neutíchajúcich následkov krízy bolo do šetrenia zaradený tematický blok venovaný práve jej. Ten sa zaoberal napr. tým, či pomohli metódy a techniky k lepšiemu zvládnutiu krízy, či boli intenzívnejšie využívané, alebo či došlo k rozšíreniu počtu nástrojov v súčasnej dobe.

Z prieskumu vyplýva aj to, že dochádza k odstupovaniu od outsourcingu (cca z 20 % na 11 %) a naopak firmy plánujú v budúcom roku insourcovať niektoré funkcie späť (cca z 8 % na 10 %). Veľkým trendom sa zdajú byť strategické aliancie, ktorých nárast je približne zo 7 % na 18 % oproti predchádzajúcemu roku (Český průzkum názorů generálních ředitelů 2013, 2013).

Strategické riadenie je dôležité pre zvýšenie konkurencieschopnosti podniku a taktiež vďaka nemu dochádza k lepšiemu zvládnutiu krízy, avšak z prieskumu realizovaného B.I.B.S. vyplýva, že málokto má aplikovaný skutočný systém SR. Problémom môže byť napr. to, že

mnoho stratégií nevychádzajú zo strategickej analýzy resp. analýz budúceho vývoja trhu (Strategický management: môže zmírnit dopady krize na firmu?, 2009).

5.1.4. Hypotézy

V 80 % podnikoch sa zúčastňuje na tvorbe stratégie iba manažment.

Dané tvrdenie vychádza z prieskumu názorov generálnych riaditeľov, ktorí vykonala spoločnosť PwC. V rámci tohto prieskumu zistili, že až 85 % riaditeľov nezapojuje svojich zamestnancov do strategického rozhodovania. Z toho sa dá domnievať, že sa zamestnanci nepodieľajú ani na tvorbe stratégie. Keďže prieskum priamo nepojednáva o zostavovaní stratégie, tak uvedené percento je pre šetrenie vykonávané v diplomovej práci iba orientačné, preto bolo v hypotéze uvedených len 80 %.

Plánovanie do 1 roku bude využívať viac než 40 % MSP.

Hypotéza vychádza taktiež z prieskumu názorov generálnych riaditeľov. Viac o danom prieskume bolo možné vidieť v časti sekundárny výskum (obr. č. 5.2.).

Stredné firmy využívajú väčší počet nástrojov SR než mikropodniky a malé firmy.

Ďalšia hypotéza je inšpirovaná sekundárnymi dátami, ktoré boli objavené v publikácii Bain & Company, v ktorej uvádzajú graf zobrazujúci priemerné počty využívaných dát v závislosti na veľkosti firmy. Je tam vidieť, že s rastom podniku rastie aj počet využívaných nástrojov. Avšak je potrebné poznamenať, že veľkosť podnikov neodpovedá českým podmienkam. Taktiež v tíme (podieľajúci sa na projekte) prebehla diskusia, ktorej obsah by mohol byť zhrnutý nasledovne. S rastom firmy súvisí taktiež zvyšovanie počtu zamestnancov. Čím viac rastie počet ZC, tým sa môžu viac zameriavať na isté oblasti. To znamená, že pokiaľ má firma napr. 10 zamestnancov, tak má na starosti vedenie oveľa širšiu oblasť a často môže byť zabúdané na dôležitosť využívania strategických nástrojov. Avšak ak má spoločnosť 200 ZC, tak je možné zamestnávať pracovníka, ktorí bude mať na starosti vykonávanie analýz a k tomu potrebných nástrojov. Po zvážení sekundárnych dát a domnienok tímu, tak bola stanovená hypotéza v znení, ktoré je vidieť vyššie.

Firmy v spracovateľskom priemysle budú využívať viac nástrojov než firmy z ostatných činností.

Taktiež táto hypotéza je definovaná v rámci spolupráce tímu na grantovom projekte. Vychádza z diskusie, že v spracovateľskom priemysle je veľmi dôležité sledovať svoje okolie. Spracovateľské firmy sú zaťažované riadením sa a dodržiavaním mnohých predpisov, zákonov, smerníc atď. Tie sa neustále menia a doplňujú. Preto je nutné, aby sa venovali prinajmenšom sledovaniu legislatívy ČR a EÚ. Samozrejme nejedná sa iba o monitorovanie legislatívneho

prostredia. Na tieto podniky pôsobia rôzne faktory a to často intenzívnejšie než na iné. A práve kvôli pôsobeniu rôznych síl na podnik je potrebné využívať nástroje SR.

Firmy, ktoré existujú nad 10 rokov využívajú viac nástrojov SR než mladšie firmy.

Hypotéza je založená na tom, že ak firmy vykonávajú podnikateľské aktivity dlhšie, tak si už niečím prešli, majú pevnejšie miesto na trhu a možno aj lepšie a komplexnejšie strategické riadenie podniku, ktorého neodmysliteľnou súčasťou je využívanie rôznych metód a techník.

V období krízy začalo viac než polovička podnikov intenzívnejšie využívať nástroje SR.

Kríza je veľmi nepríjemným obdobím pre všetky podniky. Spoločnosti hľadajú rôzne cesty, ktoré im pomôžu lepšie zvládnuť krízu alebo vďaka nim si zlepšiť pozíciu, či dokonca ich môžu zachrániť pred úpadkom. Jednou z takých ciest môže byť práve využívanie nástrojov strategického riadenia. Preto bola formulovaná hypotéza, ktorá sa zaoberá tvrdením, že počas krízy sú intenzívnejšie využívané metódy a techniky.

Žiadna spoločnosť, ktorá neuvažuje o budúcnosti, tak nebude spracovávať plán obsahujúci stratégiu.

Hypotéza je založená na tom, že ak podnik rieši iba súčasné problémy, resp. ak sa pozerá len nato, čo je dnes, ale nezaujíma ho, čo bude zajtra, tak pravdepodobne nebude zostavovať plán zahrňujúci stratégiu.

Žiadna spoločnosť, ktorá neuvažuje o budúcnosti, tak nebude využívať nástroje SR.

Taktiež táto hypotéza vychádza z toho, že pokiaľ podniky nemajú záujem sa zaoberať ich budúcnosťou, tak je zbytočné, aby využívali nejaké metódy a techniky strategického riadenia.

Vyhodnotenie jednotlivých hypotéz a ich potvrdenie alebo zamietnutie sa nachádza v podkapitole spracovania dát.

5.1.5. Plán výskumu

Zdroje dát

Sekundárne údaje: odborné publikácie, časopisy, správy ČSÚ, výskumné správy, informačné databázy, internet apod.

Primárne údaje budú zistené pomocou dotazníkového šetrenia. Z čoho vyplýva, že sa jedná o zber primárnych kvantitatívnych dát.

Metóda zberu dát

Spôsob zberu dát bude prebiehať za pomoci využitia **metódy dopytovania**, presnejšie, bude sa jednať o elektronické dopytovanie. Dáta budú získavané prostredníctvom dotazníku zostavenom v aplikácii Disk Google. Dotazník bude mať do 30 otázok, pretože ľudia (platí aj

pre podniky) majú väčšiu rezistenciu a nedôveru voči zúčastňovaniu sa akýchkoľvek šetrení, dokonca takéto zbery dát často považujú za obťažovanie. A práve nižší počet otázok môže zvýšiť motiváciu respondentov odpovedať.

Organizácia zberu dát

Dotazníkové šetrenie prebehne počas apríla - mája 2013, kedy bude zverejnený elektronický dotazník. Ten bude po dohode s Vendulou Kurkovou publikovaný na stránkach Krajskej hospodárskej komore Moravskoslezského kraja. Zber dát týkajúci sa dotazníkového šetrenia sa zúčastnia tri osoby. Papalová, ako riešiteľka výskumného projektu a vedúca diplomovej práce. Baurová a Janečko, ako študenti zapojení do riešenia projektu týkajúceho sa strategického riadenia v MSP. Informácie budú získavané od zástupcov jednotlivých firiem v MS kraji zaradených medzi malé a stredné podniky, ktorí sú členmi vyššie spomínanej KHK MS kraja.

Technika zberu je založená na nenáhodnom výbere respondentov, kedy výber prebiehal na základe výskumných možností. Vzhľadom k veľkosti súboru a spôsobu zberu nie je možné výsledky zovšeobecňovať, avšak stále podávajú určité informácie o SR v malých a stredných podnikoch a nazbierané dáta môžu naznačovať trend v tejto oblasti.

Analýza dát bude realizovaná pomocou využitia softwaru IBM SPSS Statistics (prípadne Excel), v ktorom bude uskutočnený výpočet početností, základných štatistík a taktiež budú zisťované rôzne závislosti. Znaky budú triedené pomocou veľkosti podniku (počet ZC), dĺžke existencie a z časti prostredníctvom predmetu činnosti. Výstupy budú uvedené v percentuálnom vyjadrení.

V tab. č. 5.16 je znázornený **harmonogram** výskumu s jednotlivými vykonanými úlohami a časovým rozvrhnutím zaznamenaným v mesiacoch.

Tab. č. 5.16. Harmonogram

Aktivity \ mesiace	2013												2014			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Štúdium sekundárnych dát	x	x														
Príprava výskumu	x	x	x													
Realizácia výskumu				x	x											
Spracovanie výsledkov						x	x	x	x							
Vyhodnotenie a prezentácia									x	x	x					
Spracovanie diplomovej práce												x	x	x	x	x

Nasledujúca tabuľka uvádza vynaložené **finančné prostriedky** počas projektu.

Tab. č. 5.17. Rozpočet

Finančné prostriedky	Čiastka (v Kč)
Osobné náklady riešiteľa	24 120,-
Štipendiá	55 000,-
Materiálové náklady	91 880,-
DHaNM	29 000,-
Služby	34 000,-
Cestovné náhrady	18 000,-
Doplňkové náklady	28 000,-
Celkom	280 000,-

5.1.6. Predvýskum

V rámci prípravnej fáze bol uskutočnený predvýskum, ktorý mal za úlohu odhaliť nedostatky dotazníku. To ďalej viedlo k prepracovaniu týchto nedostatkov. Testovanie dotazníku prebehlo v podnikoch v MS kraji, ktorého sa zúčastnili piati respondenti. Bola overená správnosť, zrozumiteľnosť a vhodnosť formulovaných otázok a časovú náročnosť dotazníku. Každému boli predané dotazníky k vyplneniu. Respondenti boli oboznámení so zámerom dotazníku. Pokiaľ by boli nejaké nezrovnalosti alebo by došlo k nepochopeniu otázky, mali o týchto skutočnostiach informovať.

5.2. Realizačná etapa

V realizačnej fáze došlo k samotnému zberu dát prostredníctvom internetu. Počas zberu došlo k jednému problému, kedy filtračná otázka odkázala respondenta na inú otázku než mala. Problém bol vyriešený hneď v počiatočnej fáze. V rámci šetrenia bolo očakávané, že sa zapojí o niečo viac respondentov, avšak aby nedošlo k výraznejším časovým oneskoreniam, tak bol zber ukončený v naplánovanom období.

5.3. Etapa spracovania a interpretácie výsledkov

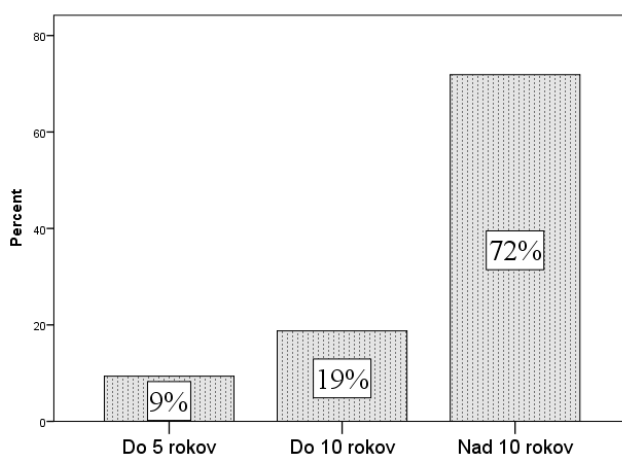
Na začiatku bolo potrebné prekontrolovať *úplnosť, správnosť a logickosť odpovedí* respondentov. V súvislosti s úplnosťou zhromaždených dát bolo možné prekontrolovať všetky odpovede respondentov, pretože sa nejednalo o veľmi veľký súbor. Pri niektorých otázkach sa stalo, že respondenti zabudli odpovedať alebo nezvolili si určitú možnosť, avšak z dôvodu anonymity ich nebolo možné späťne osloviť. Taktiež nebola využitá možnosť, kedy by došlo k doplneniu chýbajúcich dát napr. podľa mediánu. To znamená, že informácie získané z výskumu od respondentov neboli akokoľvek upravované. Ďalšia dôležitá poznámka je, že

zo šetrenia bolo vyradených 6 dotazníkov. Jeden bol vyčlenený z dôvodu viacerých vynechaných odpovedí a neodpovedaní na identifikačnú otázku, na základe ktorej bude uskutočnené triedenie 2. stupňa. U ďalších piatich sa jedná o veľké spoločnosti, na ktoré sa nezameriava diplomová práca. V rámci dotazníkového šetrenia taktiež odpovedali respondenti, ktorí sú členmi KHK MS kraja, avšak ich prevažná podnikateľská činnosť nie je realizovaná v tomto kraji. Jednalo sa o štyroch respondentov, ktorí nie sú zaradení do základného súboru, ale budú porovnávané odpovede u najvýznamnejších otázok. Ďalším problémom mohlo byť prikláňanie sa k **neutrálnym odpovediam**, ktorá bola z väčšej časti vyriešená napr. využitím párnej stupnice pri škálových otázkach. Avšak u jednej otázky skutočne došlo k výraznejšiemu označovaniu neutrálnej odpovede. Keďže v nej došlo k prekročeniu odporúčaných medzí (5-10 %), tak otázka č. 16 nebola zapojená do ďalších analýz premenných a boli vykonané iba základné výpočty početností.

V ďalšom texte bude najprv venovaný čas triedeniu 1. stupňa, pri ktorom budú zistené početnosti jednotlivých odpovedí, na základe ktorých budú poznané základné výsledky šetrenia. Triedenie 2. stupňa prebehne prevažne prostredníctvom identifikačných otázok. Taktiež dôjde k overovaniu hypotéz, analýze závislosti medzi dvomi kategoriálnymi premennými atď.

Na začiatku budú predstavené identifikačné otázky, prostredníctvom ktorých bude realizované triedenie 2. stupňa. Podrobnejšie výsledky sú uverejnené v prílohe č. 7. Prvá podstatná otázka sa zaujímala o dĺžku existencie organizácie. V grafe č. 5.2. je vidieť, že až 72 % respondentov sa zvolilo možnosť, že existujú nad 10 rokov. 19 % spoločností existuje do 10 rokov a zvyšných 9 % do 5 rokov. Nikto neuviedol možnosť do 1 roka.

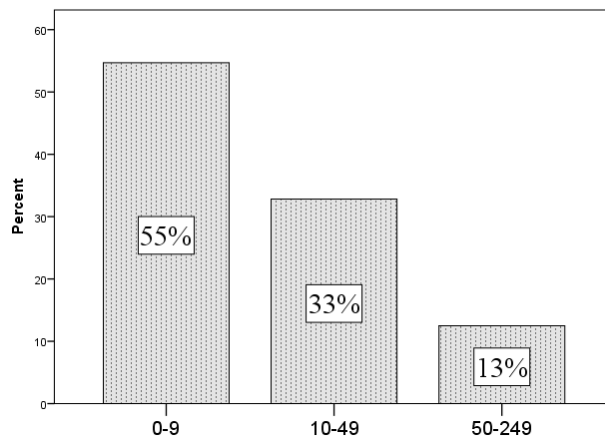
Graf č. 5.2. Dĺžka existencie organizácie



Ďalšia veľmi dôležitá otázka zisťovala veľkosť spoločnosti prostredníctvom počtu zamestnancov. Kategória 0-9 predstavuje mikropodniky, 10-49 malé podniky a 50-249

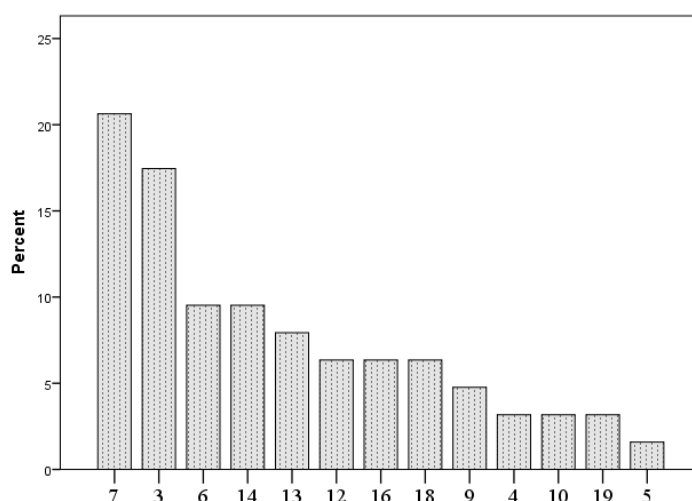
stredné podniky. V grafe č. 5.3. je možné vidieť, že poradie jednotlivých kategórií odpovedá skutočnému stavu v ČR. To znamená, že najviac respondentov pochádza z mikropodniku a najmenšie zastúpenia je v stredných podnikoch.

Graf č. 5.3. Veľkosť firiem podľa počtu zamestnancov



Posledná identifikačná otázka sa týkala predmetu činnosti spoločnosti rozdelenú podľa CZ-NACE. Pre väčšiu prehľadnosť boli využité čísla namiesto popisu jednotlivých činností. Kompletný zoznam CZ-NACE s priradenými číslami je možné vidieť v prílohe č. 8. V grafe č. 5.4. je možné spozorovať, že najväčší počet respondentov zaraďuje svoj podnik do sekcie veľkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidiel, druhá najpočetnejšia skupina sú firmy figurujúce v spracovateľskom priemysle a na treťom mieste sa nachádzajú spoločnosti s predmetom činnosti stavebníctvo a administratívne a podporné činnosti. Táto identifikačná otázka bude v rámci diplomovej práce využitá iba pre overenie hypotézy.

Graf č. 5.4. Predmet činnosti



Nižšie budú postupne rozoberané výsledky získané z dotazníkového šetrenia. Pri popise jednotlivých otázok budú prevažne využívané grafy. Tie boli vlastnoručne spracované. V prílohe č. 9 budú zaznamenané všetky absolútne, relatívne, poprípade kumulatívne

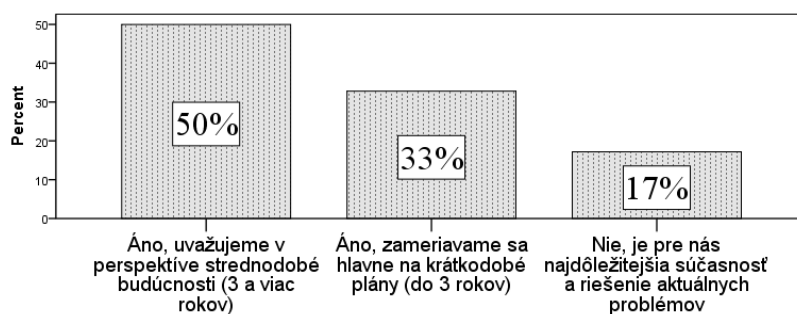
početnosti v podobe tabuliek. A v prílohe č. 10 je možné vidieť charakteristiky polohy pre vybrané premenné.

5.3.1. Výsledky dotazníkového šetrenia

Otázka č. 1: *Zameriavate sa vo Vašej organizácii na budúcnosť?*

V grafe č. 5.5. je možné vidieť, že prevládajú firmy, ktoré uvažujú minimálne v strednodobej perspektíve. Jedná sa o 50 % respondentov, ktorí označili, že sa zameriavajú na budúcnosť dlhšiu než sú 3 roky. 33 % účastníkov výskumu zaškrtili možnosť, že je dôležité sa zamerať aspoň na krátkodobú budúcnosť, čiže sa jedná o obdobie do 3 rokov. Najmenší počet odpovedí bol zaznamenaný pri variante týkajúcej sa zamerania na súčasnosť. Tú označilo 17% respondentov.

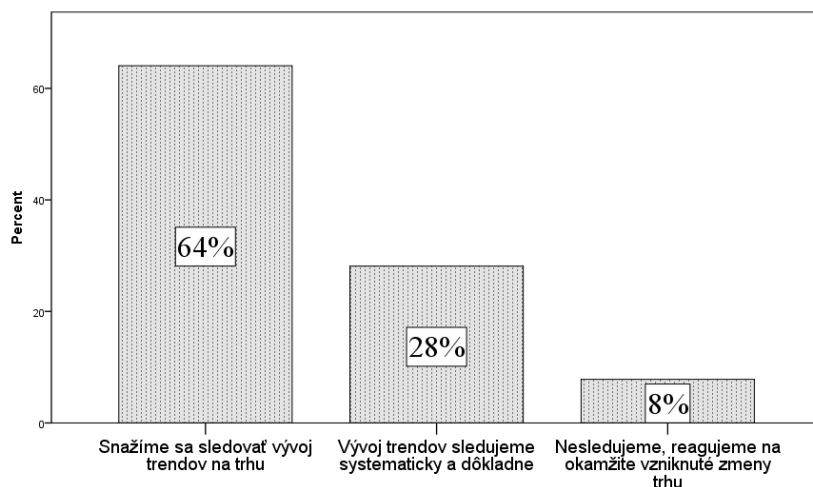
Graf č. 5.5. Zameranie organizácie



Otázka č. 2: *Sledujete dlhodobé vývojové trendy na trhu?*

Ďalšia otázka sa venovala vývojovým trendom na trhu. 64 % respondentov sa snaží sledovať vývojové trendy, aj keď k tomu nedochádza pravidelne. 28 % ich sleduje systematicky a dôkladne a 8 % reaguje iba na okamžité vzniknuté trhové zmeny.

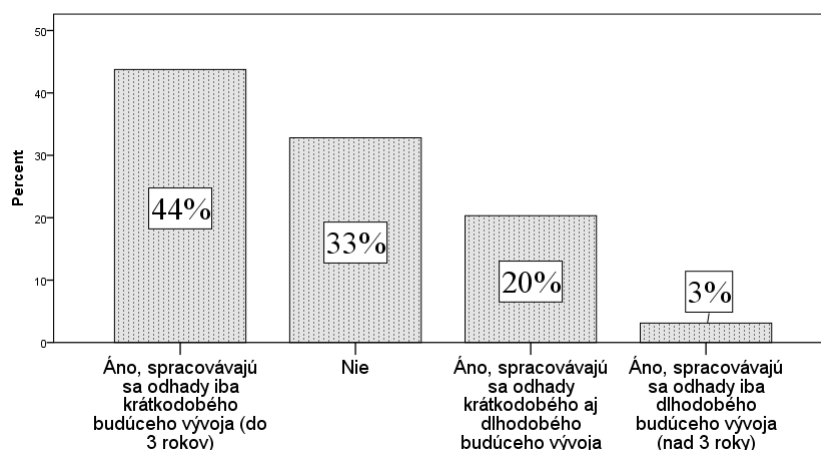
Graf č. 5.6. Vývojové trendy na trhu



Otázka č. 3: Sú vo Vašej organizácii uskutočňované odhady budúceho vývoja?

V otázke, ktorá zisťovala, či organizácia realizuje odhady budúceho vývoja, tak najlepšie dopadla odpoveď, že firma uskutočňuje odhady krátkodobého vývoja. To znamená, že 44 % respondentov spracováva odhady do 3 rokov. Ďalšou početnou odpoveďou bol pravý opak a to, že 33 % podnikov nespracováva odhady budúceho vývoja. 20 % realizuje krátkodobé, ale aj dlhodobé odhady budúceho vývoja. Najmenšie zastúpenie mala odpoveď týkajúca sa realizácie iba dlhodobých odhadov. Tú označilo len 3 % respondentov.

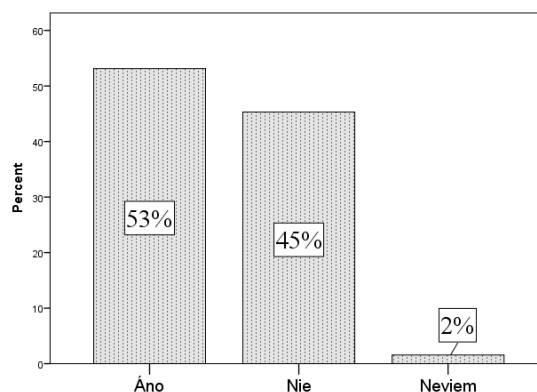
Graf č. 5.7. Odhady budúceho vývoja



Otázka č. 4: Spracováva Vaša organizácia plán obsahujúci stratégiu?

V dotazníku bolo zahrnutý blok otázok týkajúci sa stratégie. Prvá zisťovala, či v spoločnostiach zahrňujú stratégiu do svojich plánov. Táto otázka mala filtračnú funkciu a v rámci tohto bloku odpovedali iba respondenti, ktorí spracovávajú plán obsahujúci stratégiu. Jednalo sa o 53 % účastníkov šetrenia. Ostatní prešli na otázku č. 8.

Graf č. 5.8. Tvorba plánu

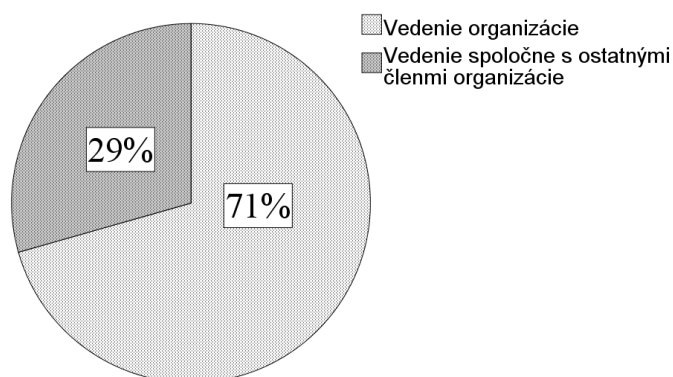


Otázka č. 5: Kto sa podieľa na tvorbe stratégie v organizácii?

V ďalšej otázke sa skúmalo, kto sa zúčastňuje na tvorbe stratégie. Boli na výber tri uzatvorené možnosti a jedna s otvorenou odpoveďou. Žiaden respondent si nezvolil možnosť, že by sa na tvorbe stratégie podieľala externá firma. Až 71 % odpovedalo, že tvorba stratégie je iba na

vedení organizácie. 29 % sa priklonilo k možnosti, že spolupracujú aj s inými členmi spoločnosti.

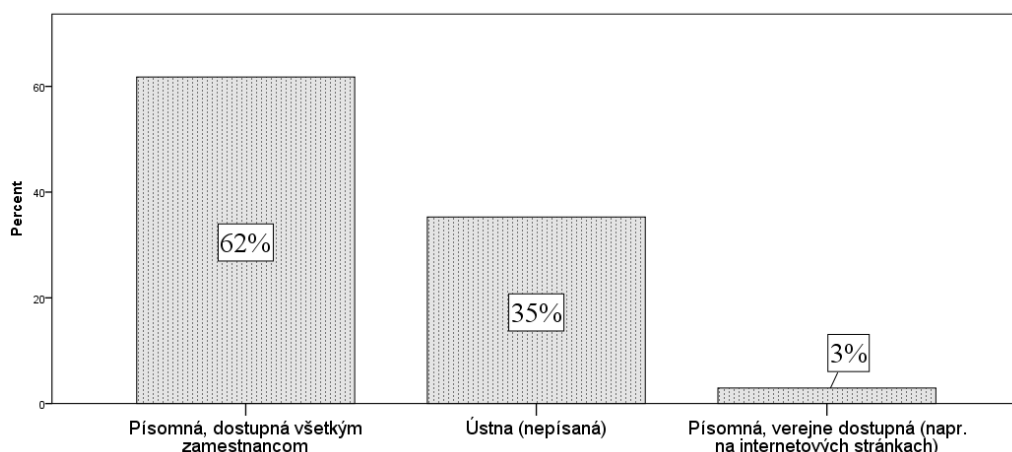
Graf č. 5.9. Osoby zúčastnené na tvorbe stratégie



Otázka č. 6: Akú formu má Váš plán obsahujúci stratégiu?

Zistenie formy plánu je taktiež veľmi dôležitou otázkou. Je rozdiel, či má firma zachytenú stratégiu písomne alebo má iba ústnu formu. Písomné plány sú prehľadnejšie, rýchlejšie k dispozícii, ľahšie sa podľa nich postupuje alebo jednoduchšie sa reaguje na zmeny, taktiež sú v nich zachytené viacero detailov. Naproti tomu s ústnou formou sa ťažšie pracuje. Napr. pri obmene časti manažmentu dochádza k náročnejšiemu zorientovaniu nového vedenia. Je pre nich ťažšie zistiť, ako to v podniku fungovalo, čo sa plánovalo, čo sa vykonalo, k čomu speli. Zo šetrenia vyplýva, že 62 % respondentov má plán obsahujúci stratégiu v písomnej forme, avšak nie je verejne dostupná. Iba 3 % svoje strategické plány zverejňujú. 35 % uvádza, že ich plány sú len v ústnej podobe.

Graf č. 5.10. Forma plánu

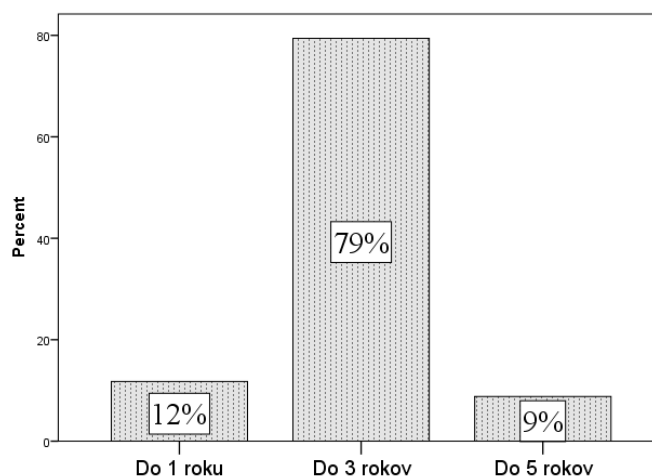


Otázka č. 7: Pokiaľ stanovujete plán - stratégiu, na ako dlhý časový horizont ju tvoríte?

Prevažná väčšina respondentov (79 %) tvorí plán, ktorý obsahuje stratégiu na 3 roky. Ďalší (12 %) myslia pri tvorbe stratégie max. do 1 roku. A najmenší počet respondentov (9 %)

vytvára plány až na 5 rokov. V otázke figurovala taktiež odpoveď nad 5 rokov, ale danú variantu nikto neznačil.

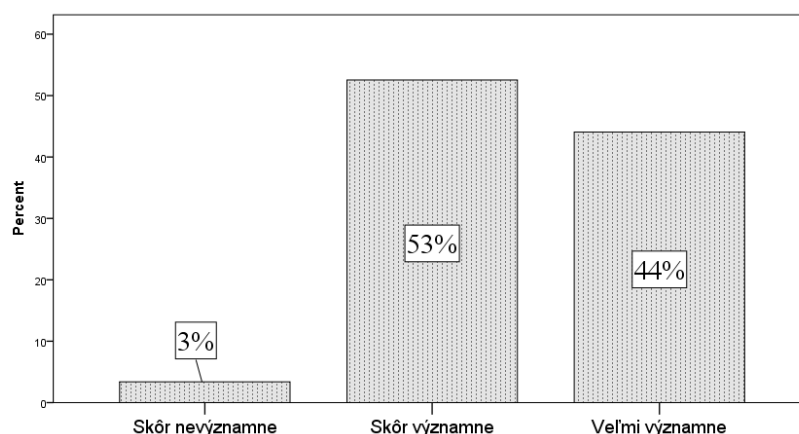
Graf č. 5.11. Časový horizont plánu



Otázka č. 8: *Domnievate sa, že je Vaša organizácia ovplyvnená okolím?*

Respondenti mali vyjadriť názor, ako vnímajú, že ich ovplyvňuje prostredie. V dotazníku bola ponúknutá 4stupňová škála. Najviac respondentov, až 53 % odpovedalo, že ich okolie ovplyvňuje skôr významne. 44 % označilo, že ich ovplyvňuje veľmi významne. 3 % vyjadrilo názor, že prostredie má na nich skôr nevýznamný vplyv. Nikto neznačil možnosť, že na nich okolie pôsobí veľmi nevýznamne. Taktiež je potrebné poznamenať, že na túto otázku neodpovedalo 5 respondentov.

Graf č. 5.12. Vplyv okolia na organizáciu

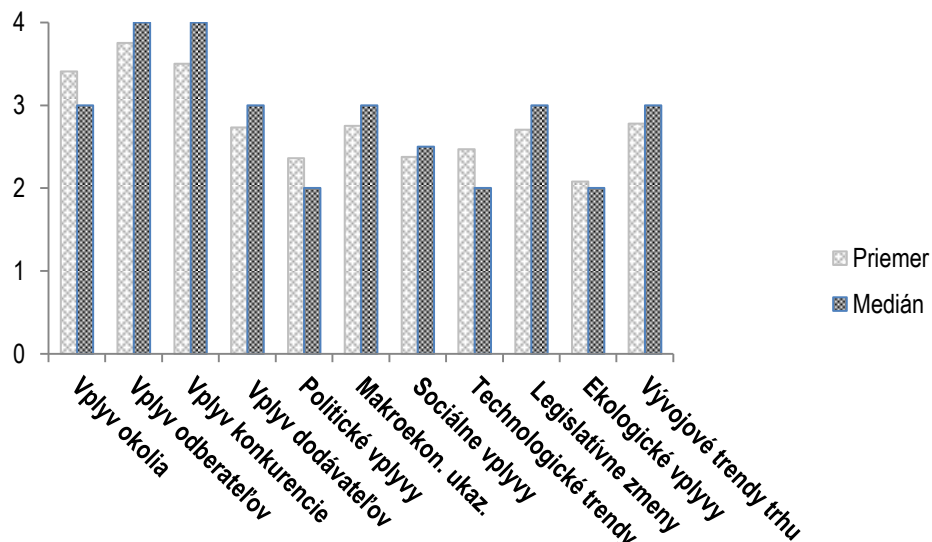


Otázka č. 9 *Ako silne na Vašu organizáciu pôsobia nasledujúce vplyvy?*

Ďalšia otázka sa zaoberá taktiež vplyvmi, ktoré pôsobia v prostredí. Dané vplyvy sú formulované špecifickejšie než u predchádzajúcej otázky. V otázke je tiež využitá 4stupňová škála, ktorá sa zaoberá významnosťou jednotlivých vplyvov na organizáciu. Na vplyv dodávateľov, ekologické vplyvy a na vývojové trendy neodpovedal jeden respondent.

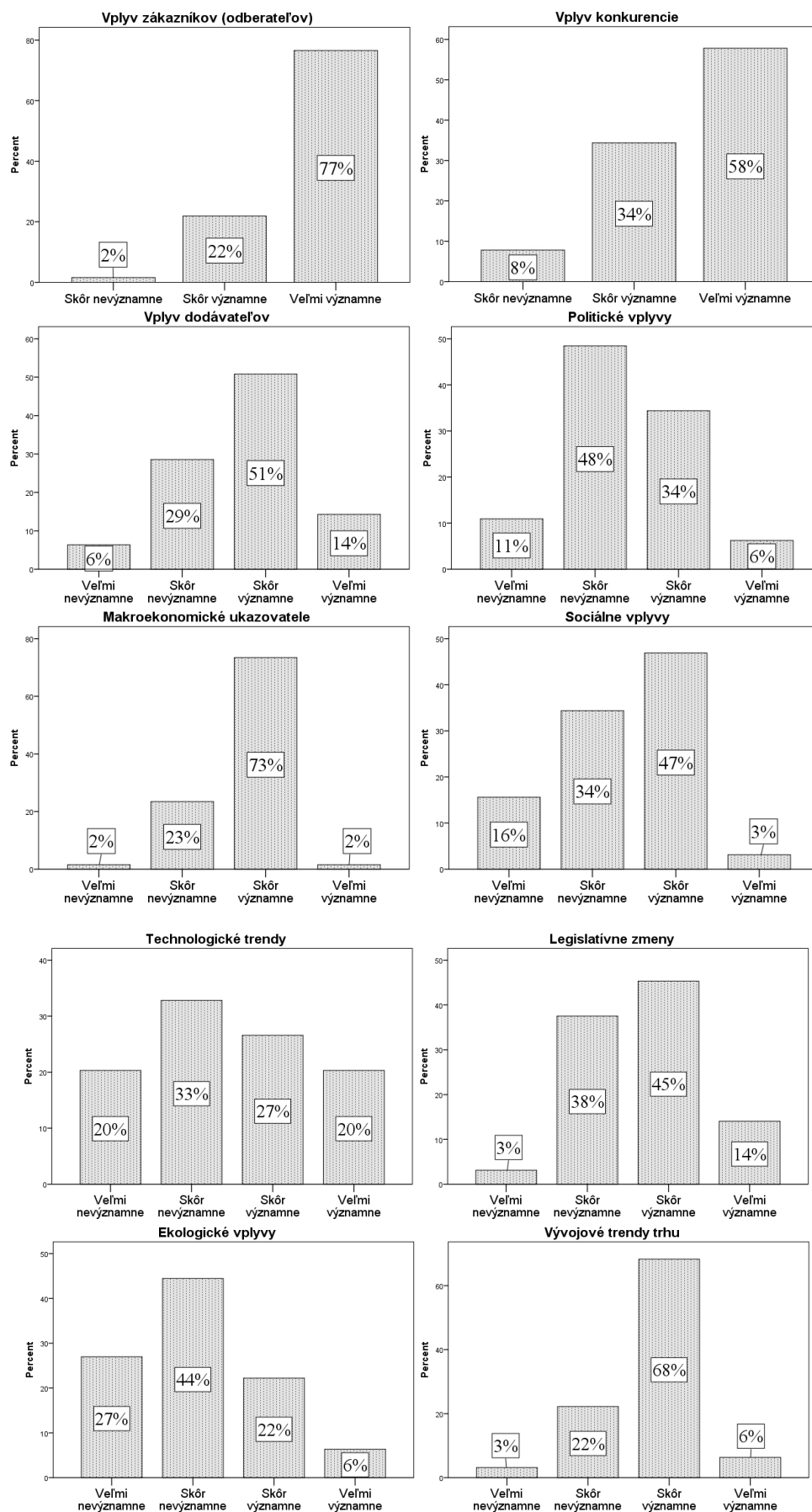
Na začiatku je možné zobraziť mediány a priemery pre jednotlivé vplyvy. Tie sa nachádzajú v grafe č. 5.13. Daný graf zahŕňa aj predchádzajúcu otázku. Najväčší priemer dosiahol vplyv odberateľov a u mediánu to je vplyv odberateľov a konkurencie.

Graf č. 5.13. Charakteristiky polohy pre vplyvy



Prvý graf, ktorý je možné vidieť nižšie sa zaoberá vplyvom zákazníkov na organizáciu. Až 77 % respondentov označilo, že zákazníci/odberatelia majú na nich veľmi významný vplyv. V ďalšom grafe zaoberajúci sa vplyvom konkurencie taktiež prevládajú respondenti, ktorí označili, že na nich konkurenti pôsobia veľmi významne. Jedná sa o 58 % respondentov. Vplyv dodávateľov nie je pre respondentov až tak významný, ako bol u predchádzajúcich. Avšak stále ho 65 % vníma za významný. V rámci politických vplyvov odpovedalo iba 6 % účastníkov výskumu, že ich daný faktor ovplyvňuje veľmi významne. Až 48 % sa prikláňa k možnosti, že sú pre nich politické vplyvy skôr nevýznamné. Vplyv makroekonomických ukazovateľov (HDP, inflácia, nezamestnanosť atď.) vníma až 73 % za skôr významný a iba 2 % za veľmi významný. U sociálnych vplyvov prevláda možnosť skôr významný, ktorú označilo 47 % respondentov. V súvislosti s technologickými trendmi sú výsledky najvyrovnanejšie. Najčastejšou odpoveďou bola skôr nevýznamný vplyv, ktorú zaškrtnulo 33 % respondentov. Druhou najpočetnejšou bola skôr významný vplyv. Tú označilo 27 % respondentov. Zvyšných 40 % sa rovnakým podielom rozdelilo medzi veľmi nevýznamný a veľmi významný vplyv. Legislatívne zmeny vnímajú respondenti za skôr významný vplyv. Ten označilo 45 %. Približne 71 % respondentov si myslí, že ekologické vplyvy sú nevýznamné, pričom 44 % sa prikláňa k možnosti, že sa jedná o skôr nevýznamný vplyv. Vývojové trendy trhu sú pre 68 % respondentov skôr významné a iba 3 % si myslí, že sú veľmi nevýznamné.

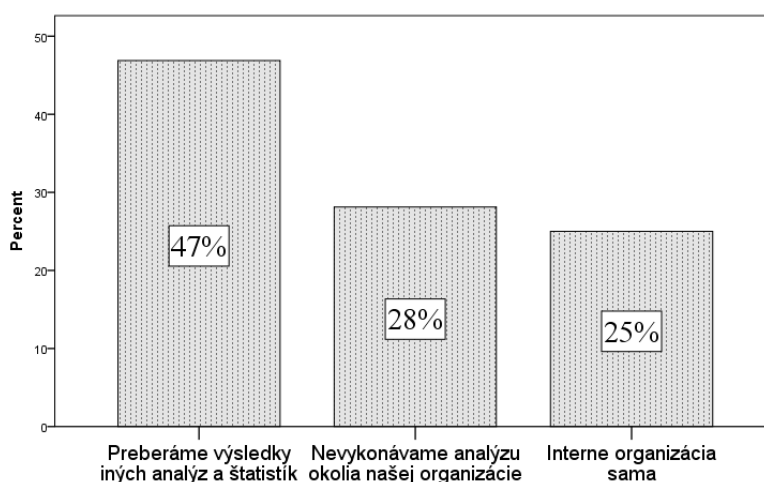
Graf č. 5.14. Vplyvy v prostredí



Otázka č. 10: *Kto vo Vašej organizácii vykonáva analýzu vplyvu okolia?*

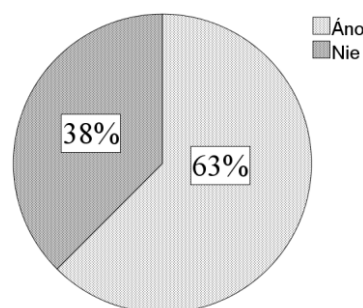
V ďalšej otázke bolo zisťované, či si spoločnosti vykonávajú analýzy sami alebo to riešia inými spôsobmi. 47 % respondentov označilo, že preberajú výsledky iných analýz a štatistík. 28 % analýzu nevykonáva vôbec a iba 25 % ju realizuje sama. V otázke bola taktiež možnosť, že danú analýzu vykonáva firme externá organizácia. Avšak danú možnosť nezvolil nikto.

Graf č. 5.15. Vykonávanie analýzy vplyvu okolia



Otázka č. 11: *Sú vo Vašej organizácii využívané metódy a techniky strategického plánovania?*

Graf č. 5.16. Využívanie nástrojov SP

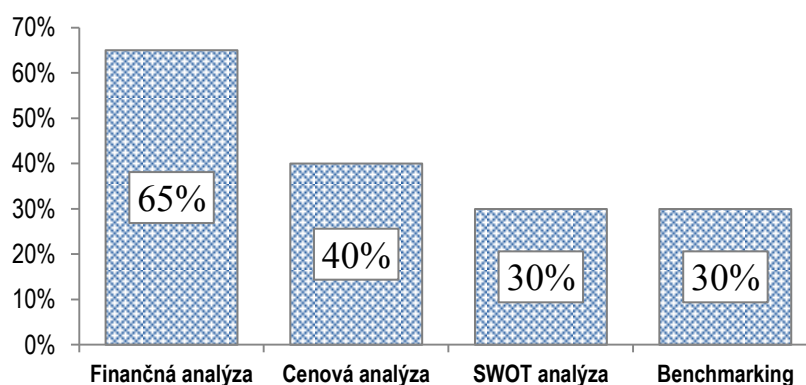


Z danej otázky vyplynulo, že 63 % podnikov využíva nástroje strategického plánovania a 38 % nevyužíva dané metódy a techniky. Ďalší tematický blok bol zameraný práve na respondentov, ktorí odpovedali na túto otázku kladne. Ostatní prešli na otázku 19.

Otázka č. 12: *Ktoré z uvedených nástrojov používate?*

V prílohe č. 12 je zverejnený dotazník so zoznamom nástrojov, v ktorom mohli respondenti označovať, či danú metódu alebo techniku používajú pravidelne, občas alebo nikdy. Z dôvodu obsiahlosti otázky sú nižšie zobrazené iba nástroje, ktoré sú využívané najčastejšie. V grafe č. 5.17. sú zaznamenané hodnoty vyjadrujúce pravidelné využívanie nástrojov. Z 22 nástrojov sa umiestnila finančná analýza na prvom mieste. Druhá skončila cenová analýza a o tretie sa delia SWOT analýza a benchmarking.

Graf č. 5.17. Pravidelne používané nástroje SR



V súvislosti s pravidelným využívaním nástrojov, tak je možné uskutočniť zrovnanie výsledkov s Afoninou. V tabuľke sú zaznamenané nástroje, ktoré sa ocitli v TOP 3.

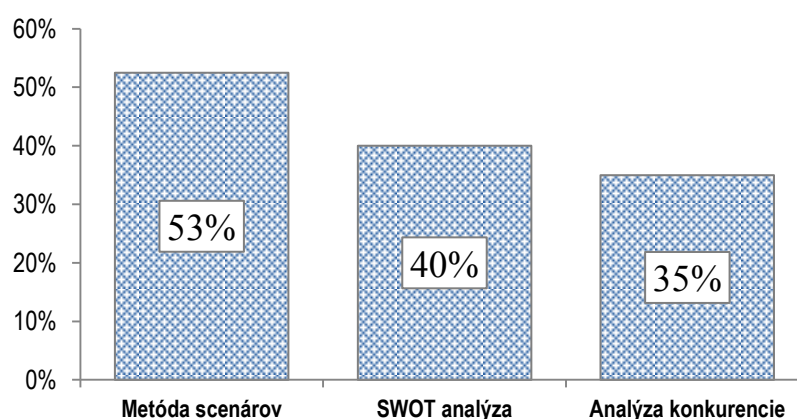
Tab. č. 5.18. Pravidelné používanie metód a techník

	Vlastné šetrenie (2013)	Afonina (2011)
1.miesto	Finančná analýza	Cenová analýza
2.miesto	Cenová analýza	Analýza spokojnosti zákazníkov
3.miesto	Benchmarking a SWOT analýza	SWOT analýza

Zdroj: vlastné spracovanie (Afonina, 2011)

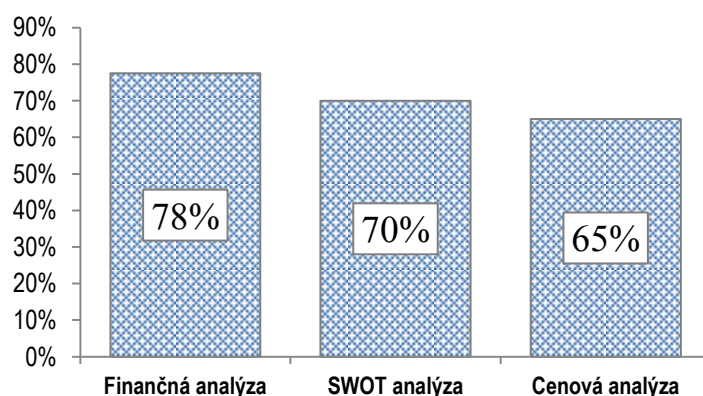
Ďalší graf zobrazuje najpočetnejšie výsledky z pohľadu občasného využívania nástrojov. Na prvom mieste je metóda scenárov, na druhom sa umiestnila SWOT analýza a na treťom je analýza konkurencie.

Graf č. 5.18. Občas používané nástroje SR



Posledný graf zobrazuje výsledky používania nástrojov a to bez rozdielu, či sa jedná o pravidelné, či občasné. To znamená, že došlo k sčítaniu výsledkov. Na základe toho je možné povedať, že najpoužívanejším nástrojom je finančná analýza, na druhom mieste je SWOT analýza a na treťom cenová analýza.

Graf č. 5.19. Používané nástroje SR (dohromady pravidelne a občas)



Otázka č. 13: *Ktoré z vyššie uvedených metód (techník) sa Vám najviac osvedčili?*

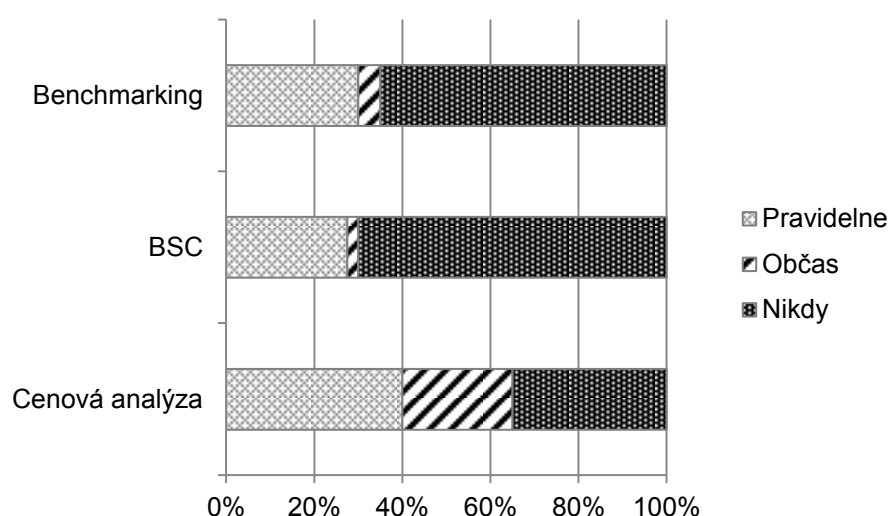
V tejto otázke bolo overované, či sa zhoduje používanie nástrojov SR s jeho osvedčením resp. pokiaľ firmy využívajú určité metódy a techniky, nemusí to hneď znamenať, že sú najúčinnnejšie, alebo že sú s nimi najspokojnejší, alebo že sa im osvedčili. Výsledky, ktoré sú uvedené v absolútnych hodnotách je možné vidieť v tabuľke.

Tab. č. 5.19. Osvedčenie nástrojov SR

Benchmarking BSC Cenová analýza	Analýza konkurencie Analýza spokojnosti zákazníkov Finančná analýza	SWOT analýza
9	7	6

Dané výsledky je náročnejšie porovnať s predchádzajúcou otázkou, pretože sa umiestnilo viacero nástrojov na rovnakej priečke. Preto je nižšie znázornený graf č. 5.20., ktorý zrovnáva iba nástroje z prvého miesta. Z grafu je možné si povšimnúť, že aj keď sa nástroje umiestnili na prvej priečke v osvedčení, tak v súvislosti s používaním existujú rozdiely.

Graf č. 5.20. Osvedčenie verzus používanie nástrojov SR



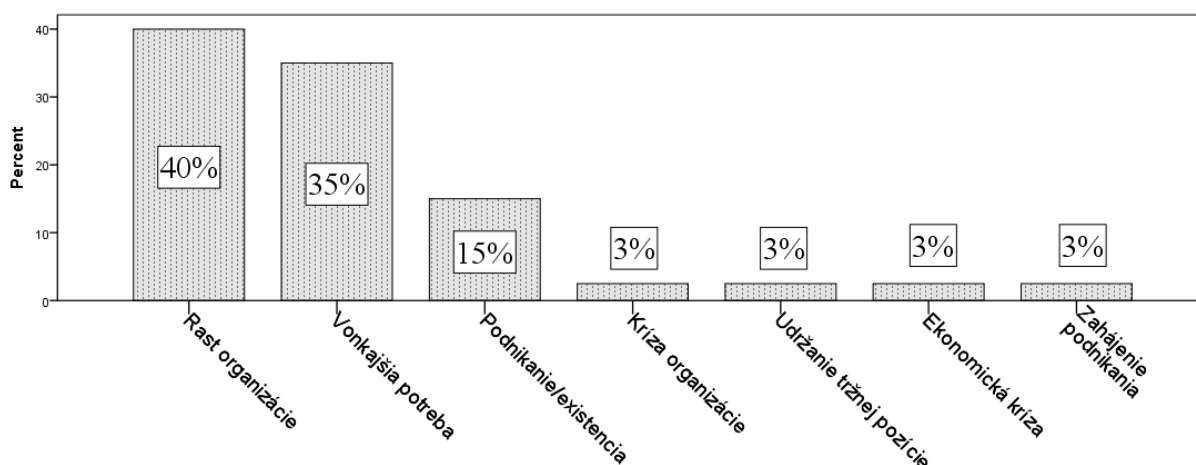
Otázka č. 14: *Využívate iné metódy než uvedené možnosti v otázke 12?*

Táto otázka dopĺňovala otázku 12, pretože bolo nutné zistiť, či ešte existujú nejaké nástroje, ktoré sa v organizáciách využívajú. 5 respondentov uviedlo metódu CRM a 1 krát uviedli rôzni účastníci výskumu Kaizen, SPACE a FAST.

Otázka č. 15: *Čo Vašu organizáciu primárne prinútilo začať používať metódy strategického riadenia?*

Respondenti mali na výber z troch uzatvorených možností a bola im ponúknutá taktiež možnosť inej odpovede. V súvislosti s touto otázkou bola využívaná možnosť iná častejšie než u iných. A bolo potrebné zvážiť zaradenie odpovedí do rôznych sekcií a doplniť im nové číselné kódy. Z odpovedí, ktoré neboli uvedené, najčastejšie odpovedali respondenti, že už v súvislosti so samotným podnikaním, či existenciou bolo potrebné začať využívať nástroje SR. Niektorí zas uviedli dôvody, ako je udržanie tržnej pozície, ekonomická kríza alebo zahájenie podnikania. Výsledky je možné vidieť v grafe nižšie.

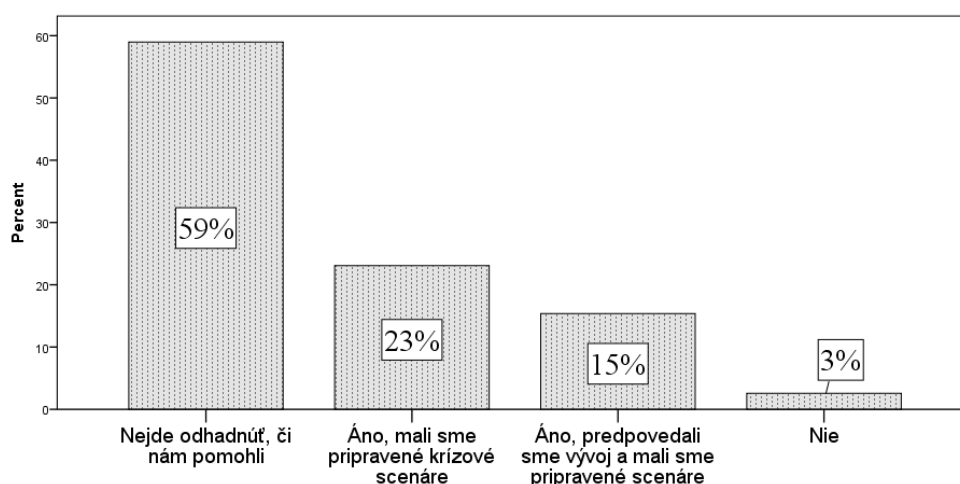
Graf č. 5.21. Príčina využívania nástrojov SR



Otázka č. 16: *Pomohli Vašej organizácii metódy strategického riadenia k lepšiemu zvládnutiu obdobia ekonomickej krízy?*

V teoretickej časti bola spomínaná kríza, ktorej počiatok sa viaže s rokmi 2007 a 2008, avšak jej dôsledky doteraz neodznili. Preto boli do dotazníku zaradené otázky, ktoré sa venujú danej tematike. Prvá sa týkala zisťovaniu užitočnosti nástrojov SR počas krízy. 59 % respondentov sa nevedeli vyjadriť resp. odhadnúť, či im pomohli metódy a techniky k lepšiemu zvládaniu daného obdobia. 23 % malo pripravené krízové scenáre a ďalších 15 % mali okrem pripravených scenárov, taktiež prichystané predpovede ďalšieho vývoja. Pozitívne je, že iba 3 % respondentov si myslí, že nástroje nepomohli k lepšiemu zvládaniu krízy.

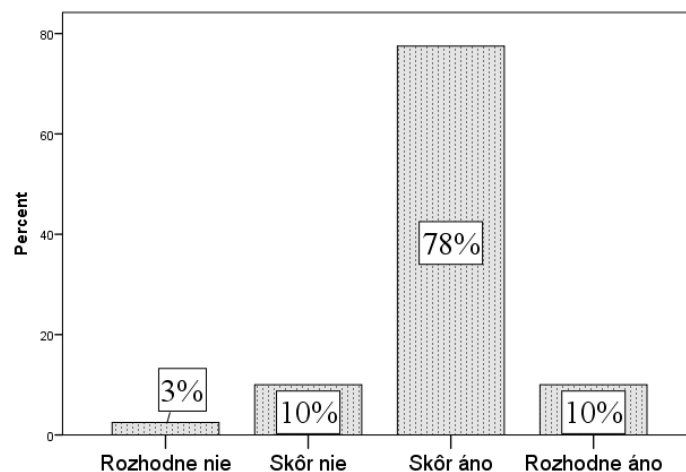
Graf č. 5.22. Využívanie nástrojov SR k lepšiemu zvládnutiu krízy



Otázka č. 17: *Začala Vaša organizácia behom ekonomickej krízy intenzívnejšie využívať metódy strategického riadenia?*

Druhá otázka sa zaujímala o to, či MSP v súvislosti s krízou začali intenzívnejšie využívať metódy SR. Priemerná hodnota vyšla 2,95 a medián 3. Až 78% respondentov, ktorí odpovedali na túto otázku sa prikláňajú k možnosti, že metódy SR začali využívať viac v priebehu krízy. Ďalších 10 % je názoru, že kríza je rozhodne príčinou, prečo vo väčšom meradle využívať nástroje SR. Zvyšných 13 % sa domnieva, že kríza nezapríčinila intenzívnejšie využívanie metód a techník SR.

Graf č. 5.23. Intenzívnejšie využívanie metód SR počas krízy

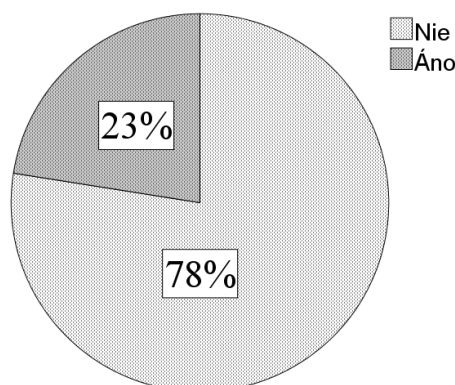


Otázka č. 18: *Došlo v súčasnosti k rozšíreniu počtu nástrojov strategického plánovania?*

Ďalšia otázka sa venovala tomu, či v súčasnej dobe došlo k rozšíreniu počtu nástrojov. Existuje mnoho dôvodov, prečo zvýšiť počet a jedným z nich môže byť práve kríza. Až 78 %

respondentov zvolilo možnosť, že nedošlo k rozšíreniu počtu nástrojov a iba cca 23 % má opačný názor.

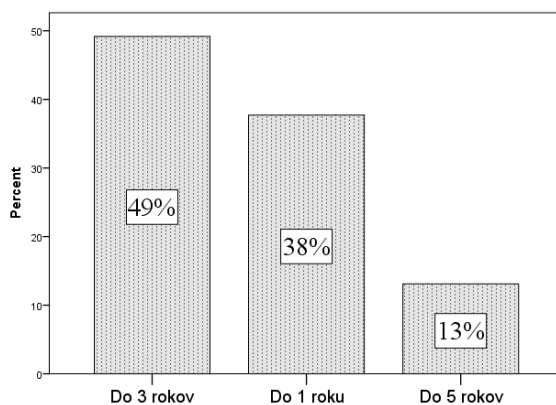
Graf č. 5.24. Rozšírenie počtu nástrojov SR



Otázka č. 19: *Na ako dlho dopredu sledujete svoje okolie?*

19. otázka sa týkala sledovania okolia organizácie z hľadiska časového horizontu. Na danú otázku neodpovedali traja respondenti. Najčastejšou odpoveďou účastníkov dotazníkového šetrenia bolo, že sledujú svoje okolie max. na 3 roky dopredu. V relatívnom vyjadrení sa jednalo cca o 49 % respondentov. Ďalšia početná skupina bola možnosť do 1 roku (38 %) a poslednou bola do 5 rokov (13 %). V otázke bola ponúknutá aj možnosť nad 5 rokov, ale tú neoznačil žiaden respondent.

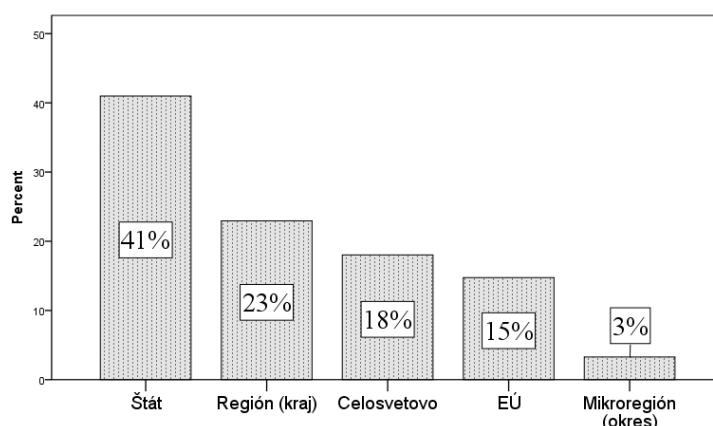
Graf č. 5.25. Sledovanie okolia organizácie z hľadiska času



Otázka č. 20: *Ako ďaleko z hľadiska geografického sledujete vývoj okolia Vašej organizácie?*

V dotazníku sa nachádzala otázka, ktorá sa týkala sledovania vývoja prostredia. Na danú otázku neodpovedali taktiež traja respondenti. Z geografického hľadiska je možné vidieť, že v MS kraji prevažujú podniky, ktoré sledujú svoje prostredie v rámci štátu. Jednalo sa o 41 % respondentov, ktorí označili danú možnosť. Celosvetovo sleduje prostredie len 18%. Najmenší počet je respondentov odpovedalo, že sledujú svoje okolie iba v rámci okresu, jednalo sa cca o cca 3 %. Ďalšie početnosti sú zaznamenané v nižšie zobrazenom grafe.

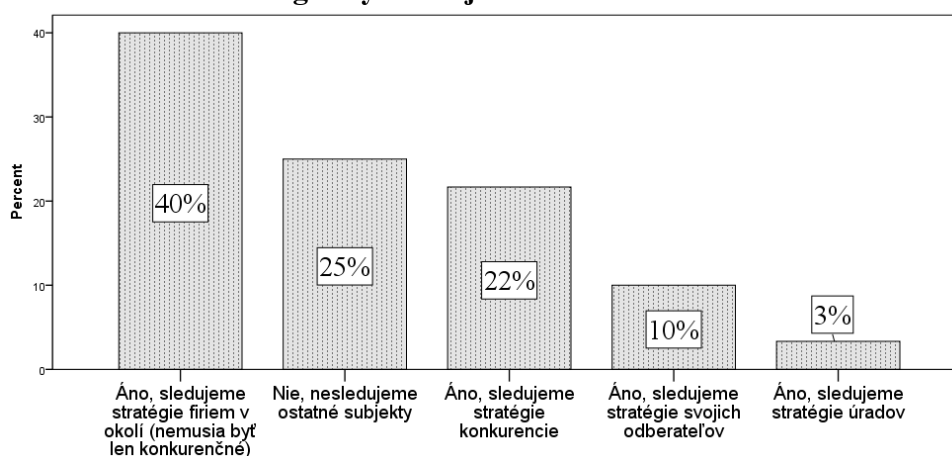
Graf č. 5.26. Sledovanie okolia podnikmi



Otázka č. 21: *Sledujete stratégie iných subjektov vo svojom okolí?*

Taktiež bolo podstatné zistiť, či firmy sledujú stratégie iných subjektov. Na danú otázku neodpovedali štyria respondenti. Najčastejšie označovanou možnosťou bola, že sledujú stratégie iných subjektov a pritom sa nemusí jednať iba o konkurenčné (40 %). Prekvapujúce bolo zistenie, že na druhom mieste sa umiestnila opačná odpoveď, že iné subjekty organizácie nesledujú (25 %). Ďalšie odpovede je možné vidieť v grafe č. 5.27.

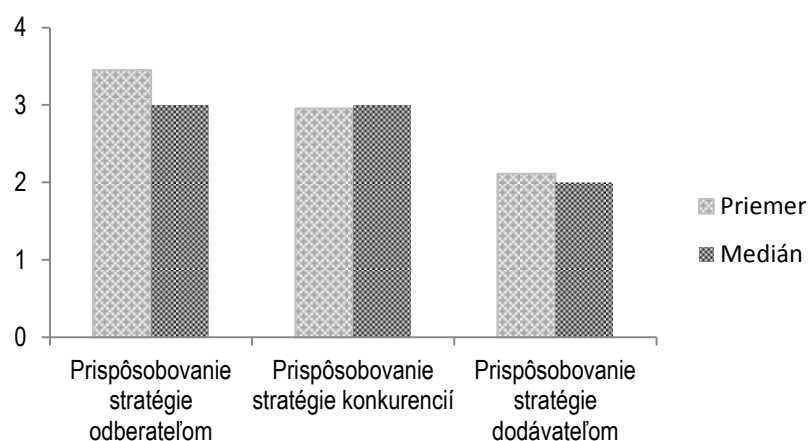
Graf č. 5.27. Sledovanie stratégií iných subjektov



Otázka č. 22: *Ako na Vás pôsobí prispôsobovanie sa vo svojej stratégii?*

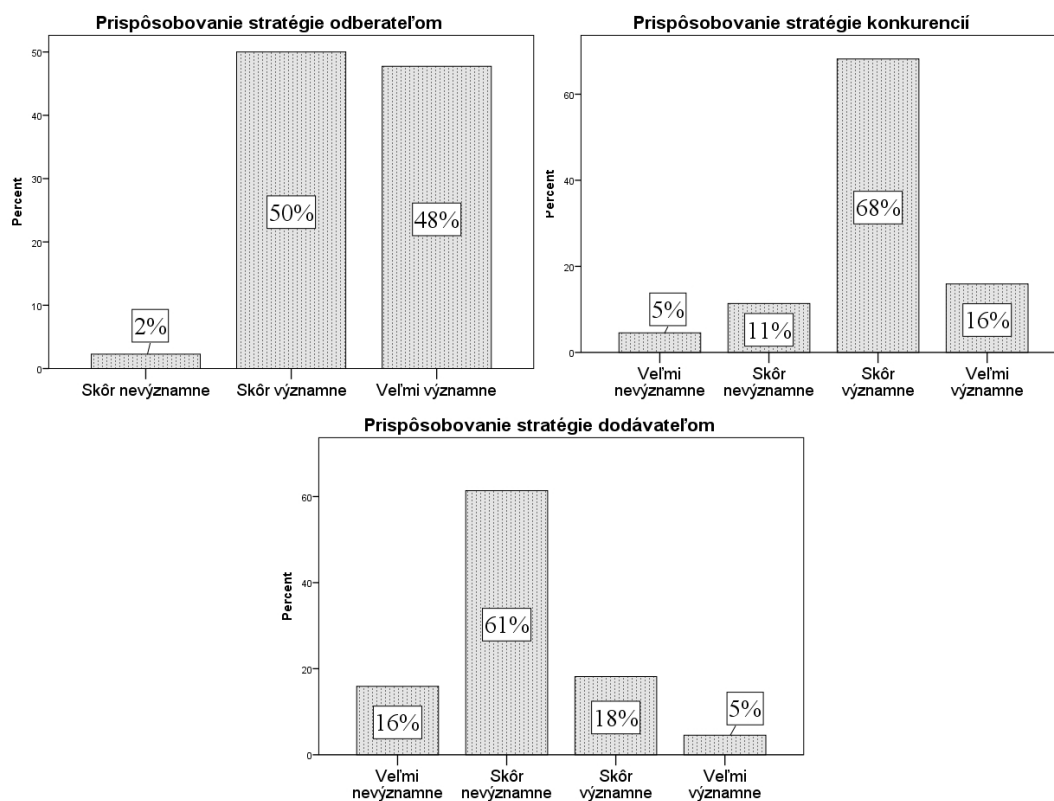
Ďalšia otázka v dotazníku sa zaoberala prispôsobovaním stratégie odberateľom, dodávateľom a konkurentom. Respondenti sa mali vyjadriť k tomu, ako je pre nich významné prispôsobenie vlastnej stratégie subjektom v okolí. Na otázku neodpovedali traja respondenti. Prvý graf, ktorý súvisí s touto otázkou vypovedá o hodnote priemeru a mediánu. Taktiež v tejto otázke vedie odberateľ, ktorý získal v škále zobrazujúcej významnosť priemernú hodnotu 3,45. Medián je rovnaký pre zákazníkov a aj pre konkurenciu.

Graf č. 5.28. Prispôsobenie stratégie



Prispôsobenie stratégie odberateľovi je až pre 98 % respondentov významné. Z toho 51 % zvolilo možnosť, že je to pre nich skôr významné a pre 47 % je prispôsobenie veľmi významné. Pri konkurencii nie sú dané odpovede až tak jednotné. Pre cca 84 % respondentov je prispôsobenie stratégie významné. Avšak 11 % si myslí, že je to pre nich skôr nevýznamné a 4 % dokonca označili, že je to veľmi nevýznamné. Posledným subjektom sú dodávatelia. Pre 80 % respondentov je významné prispôsobiť svoju stratégiu dodávateľom. 16 % účastníkov si myslí, že je dané prispôsobenie veľmi nevýznamné a 4 % sa prikláňajú k možnosti, že je to pre firmu skôr nevýznamné. Nižšie je možné vidieť jednotlivé grafy.

Graf č. 5.29. Prispôsobovanie stratégie subjektom nachádzajúcim sa v okolí organizácie



5.3.2. Analýza závislosti dvoch kategoriálnych premenných

Postupne bude dochádzať k porovnávaniu určitej premennej s dĺžkou existencie a počtom zamestnancov. Všetky kontingenčné tabuľky sa budú nachádzať v prílohe č. 11.

Už ako bolo spomínané v teoretickej časti, tak pre analýzu kontingenčných tabuliek je vhodné vykonať χ^2 test o nezávislosti. Prvým krokom po vytvorení tabuliek je zistenie rezíduí medzi očakávanými a skutočnými početnosťami. Pre pripomenutie, pokiaľ je rezídua rôzna od nuly, tak existuje rozdiel medzi skutočnou a očakávanou početnosťou. Ak je rezídua záporná, tak má kombinácia premenných menšie zastúpenie než bolo predpokladané a naopak. Pokiaľ je hodnota adjustovaných rezíduí \leq než „-2“ alebo je rezídua \geq než „2“, tak sa dá hovoriť o štatisticky významnom rozdiely (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). Pri zrovnaní otázky o zameraní firmy na budúcnosť s dĺžkou existencie spoločnosti boli zistené informácie uvedené vo vyššie zmienenej prílohe. V súvislosti s vyššie zmienenými premennými bola hodnota adjustovaných rezíduí štatisticky nevýznamná vo všetkých kombináciách.

Ďalším krokom by malo byť zistenie štatistickej závislosti prostredníctvom testovania hypotéz. Pri testovaní nezávislosti je možné zapísať hypotézy nasledovne.

H_0 : zameranie organizácie na budúcnosť a dĺžka existencie firmy sú nezávislé

H_1 : zameranie organizácie na budúcnosť a dĺžka existencie firmy sú závislé

Tab. č. 5.20. dokazuje to, čo bolo už preukázané rezíduami. To znamená, že neexistujú štatisticky významné rozdiely, premenné na sebe nezávisia resp. zameranie organizácie neovplyvňuje, či firma existuje 10 rokov alebo iba 5. V tabuľke dané tvrdenie vychádza zo zvýraznenej hodnoty signifikancie, ktorá je väčšia než 0,05. To znamená, že nulová hypotéza sa nezamieta.

Tab. č. 5.20. Chí kvadrát test

Chí kvadrát testy			
	Hodnota	Stupeň voľnosti	Signifikancia
Pearsonov χ^2	1,818 ^a	4	0,769
Alternatívny test Pearsonova χ^2	1,902	4	0,754
Lineárny vzťah ^b	0,631	1	0,427
Počet validných prípadov	64		

a. 5 buniek (55,6%) obsahuje očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť je 1,03.

b. Zmysel má iba pre dve ordinálne premenné

Taktiež je potrebné pri testovaní nezávislosti skontrolovať, či nie sú porušené dve základné pravidlá, ktoré sú meradlom kvality realizovaného testu. Prvé súvisí s tým, že všetky očakávané početnosti by mali byť väčšie než 1. Druhé pravidlo hovorí, že viac než 80 % očakávaných početností by malo byť väčších než 5 (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

V súvislosti s tabuľkou uvedenou v prílohe č. 11 je vidieť, že dochádza k nesplneniu pravidiel, ktoré vplývajú na kvalitu vykonaného testu.

V ďalšej analýze závislostí medzi dvomi kategoriálnymi premennými budú zobrazené iba výsledky, v ktorých bude preukázaná závislosť medzi danými znakmi. Ďalej nebudú zapisované jednotlivé hypotézy, pretože ich znenie je podobné tomu vyššie. Taktiež nebudú rozoberané v ďalšom texte rezíduá, ale z dôvodu komplexnosti výpočtov uskutočnených v SPSS budú priložené v prílohe č. 11, v ktorej budú zvýraznené štatisticky významné rozdiely.

Pri zrovnaní otázok o zameraní firmy na budúcnosť s počtom zamestnancov boli pri testovaní nezávislosti zistené štatisticky významné rozdiely. Signifikancia vyšla 0,003, čo je menej než 0,05. To znamená, že dochádza k zamietnutiu nulovej hypotézy a k prijatiu alternatívnej hypotézy. Avšak nie je splnený vyššie uvedený predpoklad kvality testu. Štyri bunky (44,4%) obsahovali očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 1,38. Preto boli pozmenené kategórie identifikačnej otázky, kedy prvú skupinu tvorili mikropodniky (0-9 ZC) a druhá skupina bola zložená z malých a stredných podnikov (10-249 ZC). Na základe tohto zoskupenia bola preukázaná závislosť resp. existujú rozdiely medzi očakávanou a skutočnou početnosťou dvoch premenných ($\alpha > 0,001$). Pritom nedochádza k porušeniu dvoch základných predpokladov.

Ďalej bolo možné určiť veľkosť závislosti na základe koeficientu. Pearsonov kontingenčný koeficient vyšiel 0,434. To znamená, že medzi zameraním organizácie a veľkosťou firmy existuje stredná závislosť.

Pri kombinácii otázok sledovanie dlhodobých vývojových trendov s počtom zamestnancov vyplýva, že dochádza k zamietnutiu nulovej hypotézy a k prijatiu alternatívnej hypotézy ($\alpha > 0,035$). Medzi premennými existuje závislosť. Ale taktiež nie sú splnené vyššie uvedené predpoklady kvality testu. Štyri bunky (44,4%) obsahovali očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 0,63. V rámci tejto kombinácie nešlo vykonať zoskupenie, ktoré by neporušilo pravidlá a pritom by bolo sig. menšia než 0,05.

Z testu, pri ktorom došlo k zrovnaniu otázky o odhadoch budúceho vývoja s počtom ZC je možné odvodiť, že dochádza k zamietnutiu nulovej hypotézy a k prijatiu alternatívnej hypotézy ($\alpha > 0,001$). Medzi odhadom budúceho vývoja a počtom zamestnancov existuje istá závislosť. Avšak znovu nie sú splnené vyššie uvedené predpoklady kvality testu. Sedem buniek (58,3%) obsahovalo očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť vyšla 0,25.

Medzi spracovaním plánu, ktorý obsahuje stratégiu a počtom zamestnancov taktiež existuje závislosť ($\alpha > 0,000$). To znamená, že existuje rozdiel medzi odpoveďami, ktoré uviedli respondenti z mikropodnikov, malých a stredných firiem. Avšak nie je splnený predpoklad kvality testu, pretože iba 66,7 % očakávaných početností bolo väčších než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 3,68.

Ďalšie kombinácie otázok súviseli s podieľaním sa na tvorbe stratégie organizácie s počtom zamestnancov alebo dĺžkou existencie organizácie. A taktiež kombinácie formy plánu so zmienenými identifikačnými otázkami. Na základe chí kvadrát testu bolo zistené, že v dvojiciach bola signifikancia väčšia než 0,05 a preto nie je potrebné sa nimi viac zaoberať.

Ďalej bol porovnávaný časový horizont tvorby stratégie s identifikačnými otázkami. Významné rozdiely boli zistené u oboch. Pri dĺžke existencie bola signifikancia 0,046 a pri počte ZC 0,017. Avšak u týchto kombinácií došlo k výraznému porušeniu pravidiel kvality testu. V prvom prípade sa jednalo o sedem buniek (77,8%), ktoré obsahovali očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 0,18. V druhom obsahovalo šesť buniek (66,7%) očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 0,62.

Signifikancia u kombinácie vplyvu dodávateľov a dĺžky existencie organizácie vyšla menšia než 0,05 ($\alpha > 0,005$). To znamená, že nulová hypotéza sa zamietá a je prijatá alternatívna. Medzi premennými existuje závislosť. Avšak v súvislosti s tabuľkou početností je vidieť, že dochádza k porušeniu dvoch základných pravidiel, ktoré vplyvajú na kvalitu vykonaného testu. Až osem buniek (66,7%) obsahovalo očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 0,38. Na základe úpravy oboch premenných došlo k dodržaniu oboch pravidiel, pričom všetky očakávané početnosti boli väčšie než 5. Jednalo sa o zoskupenie dĺžky existencie podnikov do 10 rokov a nad 10 rokov. A rozoznával sa iba vplyv významný a nevýznamný. Signifikancia vyšla 0,001. Keďže sa jedná o tabuľku 2x2, tak sa nevychádza z kontingenčného koeficientu, ktorý je 0,388, ale dáva sa prednosť výpočtu prostredníctvom Cramerovho V. Ten vyšiel 0,421 a jedná sa o strednú závislosť medzi premennými.

Z analýzy závislosti medzi sociálnymi vplyvmi a dĺžkou existencie spoločnosti vychádza, že existuje závislosť medzi danými premennými ($\alpha > 0,042$). To znamená, že existuje rozdiel medzi odpoveďami, ktoré uviedli respondenti s rôznou dĺžkou existencie. Ale taktiež dochádza k porušeniu oboch pravidiel pre kvalitu testu. Osem buniek (66,7%) obsahovalo očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 0,19. Taktiež tu došlo k úprave obidvoch premenných, ako tomu bolo pri predchádzajúcej

kombinácii. Na základe toho vyšla signifikancia 0,005 a Cramerovo V bolo 0,348 (slabá závislosť).

Z analýzy tiež vyplýva, že existujú rozdiely medzi technologickými trendmi a počtom zamestnancov ($\alpha > 0,003$). Avšak dochádza k porušeniu jedného z dvoch pravidiel, ktoré poukazujú na kvalitu vykonaného testu. Jedná sa o predpoklad, že očakávaná početnosť bude väčšia než 5 u 80 %. V tomto prípade šesť buniek (50,0 %) obsahovalo očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 1,63. Taktiež bolo možné zoskupiť počty zamestnancov rovnakým spôsobom, ako tomu bolo u premennej, ktorá sa zaoberala zameraním organizácie. Na základe združenia vyšla signifikancia 0,000, nedošlo k porušeniu ani jedného pravidla a dokonca boli u všetkých buniek očakávané početnosti väčšie než 5. Kontingenčný koeficient vyšiel 0,483 a to poukazuje na strednú závislosť medzi premennými.

V rámci analýzy je zaujímavé zistiť, či existuje istá závislosť medzi ekologickými vplyvmi a veľkosťou firmy. Na základe testu je možné povedať, že signifikancia je 0,002. To znamená, že sa prijíma alternatívna hypotéza a existujú rozdiely medzi danými premennými. Avšak, ako u predchádzajúcich, aj tu je problém s dodržaním dvoch základných pravidiel vplývajúcich na kvalitu testu. Sedem buniek (58,3%) obsahovalo očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 0,51. Aby došlo k dodržaniu predpokladov, tak bola zoskupená 4stupňová škála. To znamená, že dochádzalo k odlišeniu významnosti a nevýznamnosti. Kategórie počtu zamestnancov boli zachované. Na základe toho vyšla signifikancia 0,013 a bola očakávaná početnosť nižšia než 5 iba v jednej bunke, čo predstavuje 16,7 %. Ďalej bola určená sila závislosti. Jednalo sa o slabú závislosť (0,347).

Ďalšou kombináciou sú vývojové trendy trhu a počet zamestnancov. V rámci základnej analýzy nebola preukázaná žiadna závislosť. Avšak po zoskupení škály bola signifikancia 0,04. To znamená, že sa prijíma alternatívna hypotéza, teda premenné sú na seba závislé. Očakávaná početnosť, ktorá je nižšia než 5, tak bola zistená iba v jednej bunke a tá predstavuje 16,7 %. Minimálna očakávaná početnosť bola 2,03. Veľkosť závislosti vyšla 0,305 (slabá závislosť).

Ďalšia kombinácia sa zaujímala o závislosť medzi zisťovaním subjektu, ktorý realizuje analýzu vplyvu okolia a počtom ZC. Signifikancia vyšla menšia než 0,05 ($\alpha > 0,007$), takže je nulová hypotéza zamietnutá a je možné sa vyjadriť, že existujú významné rozdiely medzi očakávanými a pozorovanými početnosťami. A tým pádom nie je jedno, či odpoveď uviedol respondent z mikropodniku alebo stredného podniku. V rámci skúmania týchto dvoch kategoriálnych premenných dochádza k porušeniu jedného pravidla kvality testu, ktoré hovorí, že aspoň 80 % očakávaných početností by malo byť väčších než 5. V skutočnosti ich

mala väčšiu iba 66,7%. Minimálna očakávaná početnosť bola 2,00. Taktiež v tomto prípade došlo k združeniu malých a stredných podnikov a na základe tohto bola zistená signifikancia menšia než 0,05 ($\alpha > 0,003$) a pritom boli dodržané pravidlá o kvalite testu. Tiež bol vykonaný test veľkosti závislosti, kde koeficient dosiahol iba 0,397 a to znamená, že sa jednalo o slabú závislosť.

Ďalej bola porovnávaná otázka o využívaní nástrojov v organizáciách s identifikačnými otázkami. Závislosť bola preukázaná iba v kombinácii s počtom ZC ($\alpha > 0,000$). Rozdiel od predchádzajúcich testov je v tom, že tu nedochádza k narušeniu kvality realizovaného testu. Obidve pravidlá sú dodržané.

Tab. č. 5.21. Využívanie nástrojov v podnikoch a počet ZC

Chí kvadrát testy			
	Hodnota	Stupeň voľnosti	Signifikancia
Pearsonov χ^2	21,415 ^a	2	0,000
Alternatívny test Pearsonova χ^2	25,292	2	0,000
Lineárny vzťah	18,737	1	0,000
Počet validných prípadov	64		

a. 1 bunka (16,7%) obsahujú očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť je 3,00.

Keďže boli dodržané pravidlá a bolo zistené, že existujú štatisticky významné rozdiely medzi pozorovanými a očakávanými početnosťami, tak je možné sa zaujímať ešte o veľkosť závislosti. Pearsonov kontingenčný koeficient vyšiel 0,501 a to vypovedá o strednej závislosti.

Ďalšia závislosť bola zistená až v súvislosti s časovým horizontom sledovania okolia. Signifikancia vyšla menšia než 0,05 ($\alpha > 0,004$), takže je nulová hypotéza zamietnutá a je možné sa vyjadriť, že existujú významné rozdiely v odpovediach, ktoré uviedli respondenti z podnikov s odlišným počtom ZC. Avšak znovu došlo k porušeniu jedného pravidla. Päť buniek (55,6%) obsahovalo očakávanú početnosť menšiu než 5. Minimálna očakávaná početnosť bola 1,05. Po úprave obidvoch premenných, kedy boli zoskupené malé a stredné podniky a v rámci časového horizontu boli iba možnosti do 1 roku a do 5 rokov, tak došlo k dodržaniu pravidiel. Signifikancia bola 0,000 a Cramerovo V bolo 0,470. Jednalo sa o strednú závislosť.

K podobnému zrovnaniu došlo v nasledujúcej otázke, ale nešlo o časový, ale geografický horizont. Boli zistené významné rozdiely v odpovediach opýtaných a tým došlo k prijatiu alternatívnej hypotézy ($\alpha > 0,000$). Taktiež tu nastáva problém s predpokladmi. Až v 11 bunkách (73,3%) sa vyskytli očakávané početnosti menšie než 5. Minimálna očakávaná

početnosť bola 0,26. Ani po zoskupení kategórií nedošlo k preukázaniu určitej závislosti, ktorá by dodržovala pravidlá pre kvalitu testu.

Posledná otázka sa zaoberala prispôbovaním stratégie určitým subjektom. Na základe analýzy bola zistená závislosť medzi prispôbením stratégie (voči všetkým subjektom) a dĺžkou existencie podniku. To znamená, že je dôležité, či existuje podnik max. 5 rokov, do 10 rokov, či nad 10 rokov. V prvom prípade bola signifikancia 0,022, v ďalšom 0,032 a v poslednom 0,011. Vo všetkých testoch došlo k porušeniu pravidiel. V prvom 7 buniek (77,8 %), v druhom 9 buniek (75 %) a v treťom bolo zistených 8 buniek (66,7 %), v ktorých je očakávaná početnosť menšia než 5. Minimálne očakávané početnosti boli, postupne: 0,07; 0,09 a 0,09.

Vyššie prebehlo triedenie 2. stupňa podľa identifikačných otázok, pričom bola vykonaná taktiež analýza kategoriálnych dát. Ďalej je možné spomenúť ešte niektoré zaujímavé kombinácie otázok.

V tab. č. 5.22. dochádza k triedeniu odpovedí na základe otázky, ktorá sa zaujíma o zameranie organizácie a druhá sleduje dlhodobé vývojové trendy. Pri jednotlivých možnostiach odpovedí sú uvedené číselné kódy, ktoré sú využité nižšie. V tabuľke je možné vidieť, že neexistujú respondenti, ktorí by v mene firmy označili, že sú zameraní na súčasnosť, ale pritom by systematicky sledovali vývojové trendy na trhu. Taktiež je možné povedať, že cca 8 % spoločností nesledujú trendy vývoja na trhu a uvažujú iba o súčasnosti. Najviac respondentov označili možnosti, že sa snažia sledovať vývoj na trhu a pritom sa zameriavajú na krátkodobé plány. Jednalo sa o cca 28 % účastníkov výskumu.

Tab. č. 5.22. Celkové početnosti (zameranie organizácie a vývojové trendy trhu)

% Celkové					
		Sledujete dlhodobé vývojové trendy na trhu? (Otázka 2)			Celkom
		Nesledujeme, reagujeme na okamžité vzniknuté zmeny trhu = 1	Snažíme sa sledovať vývoj trendov na trhu = 2	Vývoj trendov sledujeme systematicky a dôkladne = 3	
Zameriavate sa vo Vašej organizácii na budúcnosť? (Otázka 1)	Áno, uvažujeme v perspektíve strednodobé budúcnosti (3 a viac rokov) = 1		26,6%	23,4%	50,0%
	Áno, zameriavame sa hlavne na krátkodobé plány (do 3 rokov) = 2		28,1%	4,7%	32,8%
	Nie, je pre nás najdôležitejšia súčasnosť a riešenie aktuálnych problémov = 3	7,8%	9,4%		17,2%
Celkom		7,8%	64,1%	28,1%	100,0%

Z tab. č. 5.23. vyplýva napríklad to, že cca 83 % respondentov, ktorí sledujú vývojové trendy systematicky a dôkladne, tak sa zameriavajú na strednodobú budúcnosť. Zvyšných 17% sa zameriava na krátkodobú. Približne 42 % respondentov, ktorí sa snažia sledovať

trendy, tak uvažujú v strednodobej perspektíve, cca 44 % uvažuje max. do 3 rokov a zvyšní sa zameriavajú na súčasnosť. Všetky firmy, ktoré označili, že reagujú na okamžité vzniknuté zmeny na trhu, tak uvažujú iba o riešení aktuálnych otázok. V tab. č. 5.24. sú zobrazené riadkové početnosti. Tie ide interpretovať nasledovne. Okolo 53 % respondentov zameraných na strednodobú budúcnosť, tak sa snažia sledovať vývojové trendy a 47 % sleduje dané trendy systematicky. Až 86 % respondentov, ktorí sa zameriavajú na krátkodobé plány, tak sa snažia sledovať vývojové trendy a 14 % ich sleduje dôkladne. Ďalej existuje cca 45 % uvažujúcich iba nad súčasnosťou, ktorí nesledujú dlhodobé trendy a 55 % tých, ktorí sa snažia sledovať, ale nedochádza k tomu pravidelne.

Tab. č. 5.23. Stĺpcové početnosti

% Stĺpcové		Otázka 2			Celkom
		1	2	3	
Otázka 1	1		41,5%	83,3%	50,0%
	2		43,9%	16,7%	32,8%
	3	100,0%	14,6%		17,2%
Celkom		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. č. 5.24. Riadkové početnosti

% Riadkové		Otázka 2			Celkom
		1	2	3	
Otázka 1	1		53,1%	46,9%	100,0%
	2		85,7%	14,3%	100,0%
	3	45,5%	54,5%		100,0%
Celkom		7,8%	64,1%	28,1%	100,0%

Na základe tab. č. 5.25 je možné si povšimnúť, že pokiaľ firmy nesledujú vývojové trendy, tak ani nevykonávajú odhady budúceho vývoja. Až 33% respondentov označilo, že sa snažia sledovať vývojové trendy a spracovávajú krátkodobé odhady vývoja. 3,1% respondenta spracováva dlhodobé odhady a pritom sleduje vývoj trendov systematicky.

Tab. č. 5.25. Vývojové trendy na trhu a odhady budúceho vývoja

		Sú vo Vašej organizácii uskutočňované odhady budúceho vývoja?				Celkom
		Áno, spracovávajú sa odhady iba krátkodobého budúceho vývoja (do 3 rokov)	Áno, spracovávajú sa odhady iba dlhodobého budúceho vývoja (nad 3 roky)	Áno, spracovávajú sa odhady krátkodobého aj dlhodobého budúceho vývoja	Nie	
Otázka 2	1	0,0%	0,0%	0,0%	7,8%	7,8%
	2	32,8%	0,0%	6,3%	25,0%	64,1%
	3	10,9%	3,1%	14,1%	0,0%	28,1%
Celkom		43,8%	3,1%	20,3%	32,8%	100,0%

V tabuľke nižšie je zaujímavé napr., že cca 3% respondentov, ktorí sa zameriavajú na súčasnosť, tak spracovávajú odhady budúceho vývoja (krátkodobého charakteru), ďalších 14% nespracováva žiadne odhady. Naopak iba 6% firiem nespracováva odhady budúceho vývoja a pritom odpovedali, že uvažujú o strednodobej perspektíve. Ďalšie výsledky sú nižšie.

Tab. č. 5.26. Zameranie organizácie a odhady budúceho vývoja

		Áno, spracovávajú sa odhady iba krátkodobého budúceho vývoja (do 3 rokov)	Áno, spracovávajú sa odhady iba dlhodobého budúceho vývoja (nad 3 roky)	Áno, spracovávajú sa odhady krátkodobého aj dlhodobého budúceho vývoja	Nie	Celkom
Otázka 1	1	21,9%	3,1%	18,8%	6,3%	50,0%
	2	18,8%	0,0%	1,6%	12,5%	32,8%
	3	3,1%	0,0%	0,0%	14,1%	17,2%
Celkom		43,8%	3,1%	20,3%	32,8%	100%

Z tab. č. 5.27. je vidieť, že žiaden respondent nezostavuje plán, ak nesleduje vývojové trendy. Najväčší počet respondentov zvolilo možnosť, že sa snažia sledovať vývojové trendy, ale nespracovávajú plán (36%). Ďalšie výsledky sú zaznamenané v tabuľke.

Tab. č. 5.27. Sledovanie vývojových trendov a plán obsahujúci stratégiu

		Spracováva Vaše organizácia plán obsahujúci stratégiu?			Celkom
		Áno	Nie	Neviem	
Otázka 2	1	0,0%	7,8%	0,0%	7,8%
	2	28,1%	35,9%	0,0%	64,1%
	3	25,0%	1,6%	1,6%	28,1%
Celkom		53,1%	45,3%	1,6%	100,0%

Kombinácia otázok uvedených v tab. č. 5.28 sa zaoberala napr. tým, či firmy sledujú vývojové trendy a využívajú nástroje SR. Najväčší počet respondentov bolo pre možnosti, že sa snažia sledovať trendy na trhu a využívajú metódy a techniky strategického riadenia.

Tab. č. 5.28. Sledovanie vývojových trendov a využívanie nástrojov SR

		Sú vo Vašej organizácii využívané metódy a techniky strategického riadenia?		Celkom
		Áno	Nie	
Otázka 2	1	0,0%	7,8%	7,8%
	2	34,4%	29,7%	64,1%
	3	28,1%	0,0%	28,1%
Celkom		62,5%	37,5%	100,0%

Približne 15 % respondentov sleduje vývoj svojho okolia nanajvýš do 1 roku a uvažuje iba o súčasnosti. Taktiež je zaujímavé, že 13 % respondentov sleduje vývoj okolia až do 5 rokov a pritom označilo, že uvažuje o strednodobej perspektíve (3 a viac rokov).

Tab. č. 5.29. Zameranie organizácie a časový horizont sledovania vývoja okolia podniku

		Na ako dlho dopredu sledujete svoje okolie?			Celkom
		Do 1 roku	Do 3 rokov	Do 5 rokov	
Otázka 1	1	11,5%	26,2%	13,1%	50,8%
	2	11,5%	23,0%	0,0%	34,4%
	3	14,8%	0,0%	0,0%	14,8%
Celkom		37,7%	49,2%	13,1%	100,0%

Okolo 5 % respondentov sleduje vývoj svojho okolia nanajvýš do 1 roku a pritom nesleduje vývojové trendy. Ďalších 20 % zo všetkých respondentov sleduje vývoj okolia až do 3 rokov a pritom tiež označilo možnosť, že sleduje vývojové trendy systematicky.

Tab. č. 5.30. Sledovanie vývojových trendov a časový horizont sledovania vývoja okolia

		Na ako dlho dopredu sledujete svoje okolie?			Celkom
		Do 1 roku	Do 3 rokov	Do 5 rokov	
Otázka 2	1	4,9%	0,0%	0,0%	4,9%
	2	31,1%	29,5%	4,9%	65,6%
	3	1,6%	19,7%	8,2%	29,5%
Celkom		37,7%	49,2%	13,1%	100,0%

Respondenti, ktorí sa zameriavajú na strednodobú a krátkodobú perspektívu, tak najviac z nich sleduje vývoj okolia v rámci štátu. Približne 10 % zo všetkých respondentov označilo možnosti sledovania vývoja regiónu a zamerania na súčasnosť.

Tab. č. 5.31. Zameranie organizácie a geografický horizont sledovania vývoja okolia

		Ako ďaleko z hľadiska geografického sledujete vývoj okolia Vašej organizácie?					Celkom
		Mikroregión (okres)	Región (kraj)	Štát	EÚ	Celosvetovo	
Otázka 1	1	0,0%	11,5%	16,4%	11,5%	11,5%	50,8%
	2	1,6%	1,6%	21,3%	3,3%	6,6%	34,4%
	3	1,6%	9,8%	3,3%	0,0%	0,0%	14,8%
Celkom		3,3%	23,0%	41,0%	14,8%	18,0%	100,0%

Všetci respondenti, ktorí nesledujú trendy, tak označili, že sledujú svoje okolie v rámci regiónu. Pokiaľ účastníci šetrenia sa snažia sledovať trendy, tak najväčšia časť z nich označila ešte možnosť sledovania vývoja v štáte. Podniky, ktoré sledujú vývojové trendy systematicky, tak sledujú okolie aspoň v rámci štátu. Viac je zaznamenané v tabuľke.

Tab. č. 5.32. Sledovanie trendov a geografický horizont sledovania vývoja okolia

		Ako ďaleko z hľadiska geografického sledujete vývoj okolia Vašej organizácie?					Celkom
		Mikroregión (okres)	Región (kraj)	Štát	EÚ	Celosvetovo	
Otázka 2	1	0,0%	4,9%	0,0%	0,0%	0,0%	4,9%
	2	3,3%	18,0%	32,8%	8,2%	3,3%	65,6%
	3	0,0%	0,0%	8,2%	6,6%	14,8%	29,5%
Celkom		3,3%	23,0%	41,0%	14,8%	18,0%	100,0%

Triedenie 3. stupňa bude vykonané iba na prvých troch otázkach. To znamená, že v tabuľke bude dávané do súvislosti zameranie organizácie, sledovanie vývojových trendov a spracovanie odhadov budúceho vývoja. Výsledky je možné vidieť v tab. č. 5.33. Znenie jednotlivých otázok a odpovedí sú v skratenej verzii. Z tabuľky je možné vyčítať, že 5 respondentov zo 64 označilo, že sa zameriavajú na súčasnosť, nesledujú vývojové trendy na trhu a nespracovávajú odhady budúceho vývoja. Naopak ďalších 8 zvolilo možnosti, že uvažujú o strednodobej perspektíve, vykonávajú odhady krátkodobého aj dlhodobého budúceho vývoja a systematicky sledujú trendy.

Tab. č. 5.33. Triedenie 3. stupňa

Zameranie organizácie	Spracovanie odhadov BV	Sledovanie dlhodobých vývojových trendov na trhu			Celkom
		Nesledujeme	Snažíme sa sledovať	Vývoj trendov sledujeme systematicky	
Uvažujeme v perspektíve strednodobé budúcnosti	Odhady iba kr. BV		9	5	14
	Odhady iba dl. BV			2	2
	Odhady kr. aj dl. BV		4	8	12
	Nie		4		4
	Celkom		17	15	32
Zameriavame sa hlavne na krátkodobé plány	Odhady iba kr. BV		10	2	12
	Odhady kr. aj dl. BV			1	1
	Nie		8		8
	Celkom		18	3	21
Je pre nás najdôležitejšia súčasnosť a riešenie aktuálnych problémov	Odhady iba kr. BV		2		2
	Nie	5	4		9
	Celkom	5	6		11

*pozn.: BV - budúci vývoj; kr. - krátkodobý; dl. - dlhodobý

5.3.3. Hypotézy

Prvá hypotéza sa zaujímala o osoby, ktoré sa podieľajú na tvorbe stratégie. Pokiaľ sa zúčastňuje na tvorbe aspoň v 80 % podnikoch iba vedenie, tak bude hypotéza prijatá. Na základe otázky č. 5 je možné usúdiť, že daná hypotéza sa nepotvrdila, pretože len 71 % podnikov označilo, že na tvorbe stratégie sa podieľa iba vedenie.

Ďalšia hypotéza sa týkala plánovacieho horizontu, kedy bolo dôležité zistiť, či bude aspoň v 40 % MSP využívaný plán do 1 roka. Odpoveď na toto tvrdenie je možné nájsť v otázke č. 7. Respondenti prevažne označili časový horizont do 3 rokov a možnosť do 1 roku zvolilo iba 12 %. To znamená, že ani v tomto prípade sa nepotvrdila hypotéza.

Nasledujúce tri hypotézy sa venujú využívaniu nástrojov strategického riadenia. Prvá sa zaoberala tým, či stredné firmy využívajú väčší počet nástrojov než v mikropodnikoch a v malých spoločnostiach. Pričom sú mikropodniky a malé firmy považované za jednu kategóriu. Hypotéza bola potvrdená. Výpočet prebehol na základe početností pre každý stredný podnik a následného výpočtu priemeru a mediánu za všetky stredné podniky dohromady. Postup pre mikropodniky a malé podniky bol podobný. Pre stredné podniky bolo vypočítané, že využívajú v priemere 5,25 nástrojov a medián vyšiel 6. Pre druhú skupinu bol priemer 5,19 a medián bol 5.

Ďalšia hypotéza sa zaoberala tým, či firmy v spracovateľskom priemysle využívajú metódy a techniky SR viac než ostatné. Na základe priemerných výsledkov bola daná hypotéza prijatá. V priemere využívajú spracovateľské firmy 5,4 nástrojov (medián 5). Ostatné podniky využívajú v priemere 5,10 nástrojov (medián 5). Ak by sa nebral priemer v úvahu, tak by bola hypotéza zamietnutá.

Tretia sa zaujímala o to, či v starších podnikoch (nad 10 rokov) je využívaných viac nástrojov než v mladších. Hypotéza bola prijatá. U podnikov existujúcich viac než 10 rokov je využívaný väčší počet nástrojov. Staršie podniky dosahujú priemer využívania 5,36 a mladšie 4,83. Mediány vyšli rovnako 5.

Posledná hypotéza súvisela s intenzívnejším využívaním nástrojov počas krízy, kedy aspoň polovička respondentov využívala metódy a techniky SR viac než pred týmto obdobím. Výsledok je možné odvodiť na základe otázky 17, v ktorej až 88 % respondentov odpovedalo, že nástroje skutočne využívali intenzívnejšie počas krízy. To znamená, že sa hypotéza potvrdila.

Ďalšia hypotéza bola zameraná na zistenie, či firmy nezameriavajúce sa na budúcnosť zostavujú alebo nezostavujú plán obsahujúci stratégiu. V tabuľke vidieť, že sa hypotéza potvrdila. Firmy, ktoré uvažujú iba o súčasnosti, tak nespracovávajú plán.

Tab. č. 5.34. Zameranie organizácie a plán obsahujúci stratégiu

		Spracováva Vaše organizácia plán obsahujúci stratégiu?			Celkom
		Áno	Nie	Neviem	
Otázka 1	1	40,6%	7,8%	1,6%	50,0%
	2	12,5%	20,3%	0,0%	32,8%
	3	0,0%	17,2%	0,0%	17,2%
Celkom		53,1%	45,3%	1,6%	100,0%

Taktiež sa potvrdilo, že spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na riešenie súčasných problémov, tak nevyužívajú metódy a techniky strategického riadenia.

Tab. č. 5.35. Zameranie organizácie a využívanie nástrojov SR

		Sú vo Vašej organizácii využívané metódy a techniky strategického riadenia?		Celkom
		Áno	Nie	
Otázka 1	1	42,2%	7,8%	50,0%
	2	20,3%	12,5%	32,8%
	3	0,0%	17,2%	17,2%
Celkom		62,5%	37,5%	100,0%

5.3.4. Neparametrické testy

Wilcoxonov test pre jeden výber

Na základe tohto testu je možné porovnať hypotetický a skutočný medián. Hypotetický medián bol stanovený na úrovni 2,5. Táto hodnota predstavuje stred 4stupňovej škály. Hypotézy by sa dali zapísať nasledovne. $H_0: \tilde{\mu}=2,5$ a $H_1: \tilde{\mu} \neq 2,5$.

Test bol uskutočnený pre otázku 8 a 9, ktoré sa zameriavajú na významnosť vplyvov, ktoré pôsobia na podnik a pre otázku 22, ktorá sa sústreďuje na významnosť pôsobenia subjektov na stratégiu podniku.

Významnosť vplyvu okolia na podnik nemá medián 2,5. Pozorovaný medián (ďalej PM) je 3. Podobne bola zamietnutá nulová hypotéza v prípade vplyvu zákazníkov (PM = 4), konkurencie (PM = 4), dodávateľov (PM = 3), makroekonomických ukazovateľov (PM = 3), legislatívnych zmien (PM = 3), ekologických vplyvov (PM = 2) a vývojových trendov trhu. Pre všetky vplyvy bola dosiahnutá signifikancia menšia než 0,05. Naopak nulová hypotéza bola prijatá pre politický (signifikancia 0,130), sociálny vplyv (sig. 0,358) a pre technologické trendy (sig. 0,787).

V rámci otázky o prispôsobovaní podnikovej stratégie odberateľom, konkurentom a dodávateľom vyšlo vo všetkých troch prípadoch, že sa medián nerovná 2,5. To znamená, že bola zamietnutá nulová hypotéza.

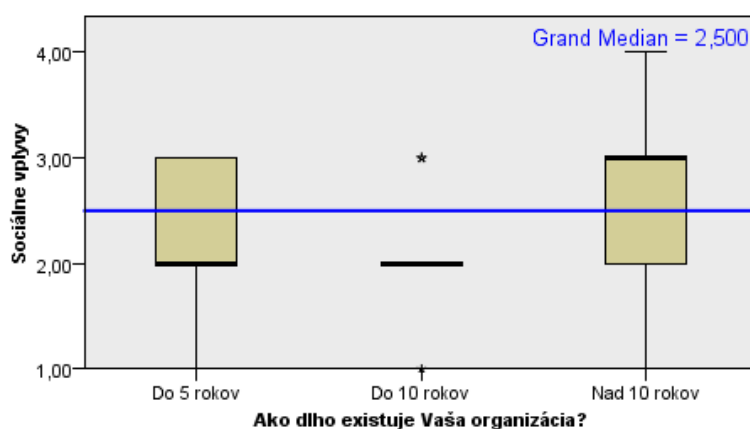
Mediánový test

Taktiež tento test sa zaoberá mediánom, pričom sú zrovnávané rozdiely v skupinách. Test bol realizovaný na rovnakých otázkach, ako tomu bolo vyššie. Skupiny budú tvoriť

identifikačné otázky (dĺžka existencie podniku a veľkosť podniku). Zápis hypotéz je nasledovný. $H_0: \tilde{\mu}_1 = \tilde{\mu}_2$ $H_1: \tilde{\mu}_1 \neq \tilde{\mu}_2$.

V súvislosti s dĺžkou existencie bola prijatá nulová hypotéza u vplyve prostredia, dodávateľov, u politických vplyvov, u makroekonomických ukazovateľov, technologických trendov, legislatívnych zmien, ekologických vplyvov a vývojových trendov trhu. Tým sa preukázalo, že mediány sú rovnaké a nie sú dané vplyvy závislé na dĺžke existencie organizácie. Jedine pri sociálnych vplyvoch bola nulová hypotéza zamietnutá a dá sa predpokladať, že mediány sú rozdielne. Čiže významnosť sa štatisticky líši v závislosti na dĺžke existencie podniku. To je možné vidieť v grafe zobrazenom nižšie.

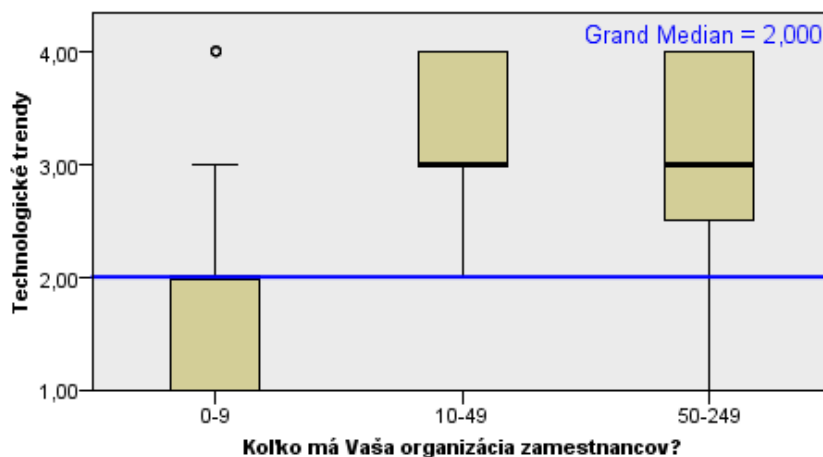
Graf č. 5.30. Mediánový test (sociálne vplyvy)



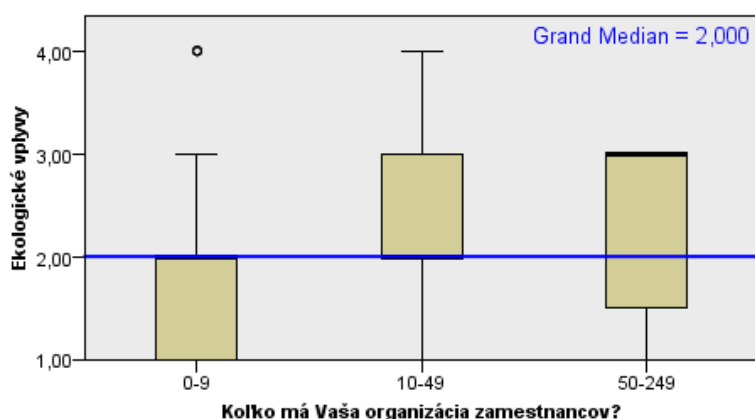
V otázke 22 došlo k prijatiu nulovej hypotézy v prípade prispôbovania stratégie dodávateľom. Naopak pri odberateľoch a konkurencii bola prijatá alternatívna hypotéza, čo znamená, že sú mediány odlišné.

V súvislosti s veľkosťou podniku bola zamietnutá nulová hypotéza iba v prípade technologických trendov a ekologických vplyvov. Významnosť vplyvu závisí na veľkosti podniku, čo je zaznamenané v grafoch č. 5.31. a č. 5.32.

Graf č. 5.31. Mediánový test (technologické trendy)



Graf č. 5.32. Mediánový test (ekologické vplyvy)



5.3.5. Porovnanie výsledkov

V nasledujúcom texte budú zrovnané výsledky získané z MS kraja s ostatnými kraji. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo pár respondentov, ktorých firmy neprevádzkujú prevažnú podnikateľskú činnosť v MS kraji, avšak sú členmi KHK Moravskoslezského kraja. Jedná sa o štyroch respondentov. Je samozrejmé, že z takého malého počtu nie je možné vytvoriť nejaké obecné závery. Ale pre zaujímavosť je možné v krátkosti porovnať výsledky, v ktorých boli zistené výraznejšie odlišnosti. Tým je myslené, že by mohlo dôjsť k ovplyvneniu poradia, ak by boli zaradené do šetrenia alebo by boli označované iné možnosti.

Prvá menšia nezhoda bola v otázke 3, ktorá sa týkala odhadov budúceho vývoja. 75 % respondentov zvolilo rovnakú možnosť, ako respondenti z MS kraja. To znamená, že väčšina odpovedala, že spracovávajú odhady budúceho vývoja do 3 rokov. Avšak na druhom mieste sa ocitla odpoveď, ktorá sa umiestnila v predchádzajúcom súbore až na treťom mieste. Čiže 25 % spracováva odhady krátkodobého aj dlhodobého vývoja.

Ďalšia nezhoda nastala hneď vo štvrtej otázke, kde všetci respondenti uviedli, že spracovávajú plán, ktorý obsahuje stratégiu. Pri tejto otázke neboli respondenti z MS kraja tak jednotní, ale taktiež mierne prevažovala možnosť áno.

Na otázku 9, ktorá sa zaoberala pôsobením rozličných vplyvov na organizáciu boli objavené odlišnosti, ktoré sú zachytené v tab. č. 5.36. Pre pripomenutie, v dotazníku bola využitá 4stupňová škála, kde 4 znázorňuje veľmi významne a 1 veľmi nevýznamne.

Tab. č. 5.36. Pôsobenie vplyvov na podnik

	Ostatné kraje				MS kraj			
Vplyvy	4	3	2	1	4	3	2	1
Sociálne	-	25 %	50 %	25 %	3 %	47 %	34 %	16 %
Technologické trendy	50 %	50 %	-	-	20 %	27 %	33 %	20 %
Ekologické	-	100 %	-	-	6 %	22 %	44 %	27 %
Vývojové trendy trhu	25 %	75 %	-	-	6 %	68 %	22 %	3 %

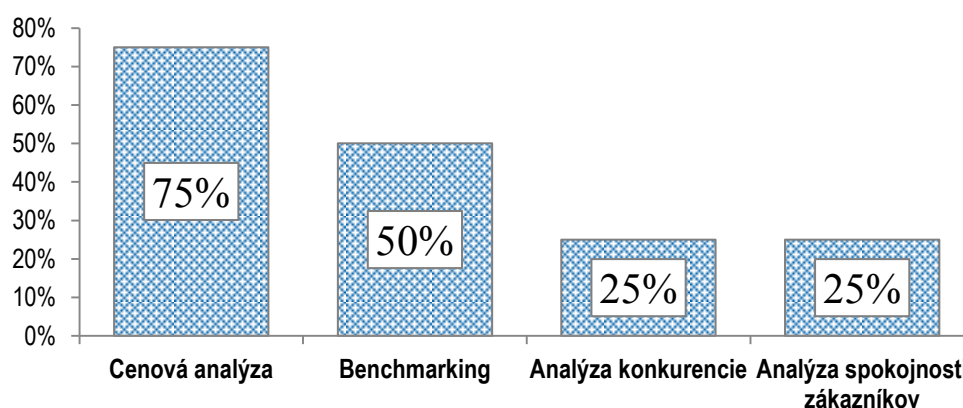
Ďalší rozdiel sa objavil až v otázke 10, kde 50 % označilo, že vykonávajú analýzu okolia interne a ďalších 50 % iba preberá výsledky z iných analýz a štatistík. V súbore z MS kraja bola pred možnosťou realizovania analýzy samotnou organizáciou odpoveď, že neuskutočňujú analýzy vplyvu okolia vôbec.

Taktiež v otázke 11 sú odlišnosti. Všetci jednotne odpovedali, že využívajú nástroje SR. U respondentov z MS kraja sa jednalo iba o 63 %.

Poradie metód a techník SR, ktoré sú podnikmi najviac využívané je zoradený na základe pravidelného, ale aj občasného využívania a pokiaľ sa umiestnili niektoré nástroje na rovnakom mieste, tak bolo prihliadnuté k tomu, u koho sú využívané pravidelne a u koho zvyšuje ich početnosť možnosť občas. Na 1. mieste je finančná analýza, ktorú všetci označili za pravidelne využívanú. Analýza spokojnosti zákazníkov sa umiestnila na 2. priečke. U nej zvolili všetci respondenti možnosť občas. Na 3. mieste je cenová analýza, ktorú si vybralo 75% respondentov.

Poradie jednotlivých nástrojov SR, ktoré sa firmám najviac osvedčili je možné vidieť v grafe nižšie.

Graf č. 5.33. Osvedčenie nástrojov SR



V otázke 15, ktorá sa pýtala na dôvod využívania nástrojov SR sa nachádzajú tiež isté rozdiely. 50 % respondentov označilo, že zato môže rásť organizácia, 25 % je pre krízu organizácie a ďalších 25 % pre vonkajšiu potrebu. Zato v súbore z MS kraja bola pred krízou organizácie možnosť samotnej existencie resp. podnikanie.

V otázke 17 bolo riešené, či došlo k intenzívnejšiemu využívaniu nástrojov SR počas krízy. Na prvej priečke sa zhodli v oboch súboroch, čiže zvolí možnosť skôr áno, avšak v rámci MS kraja boli ďalšie najpočetnejšie odpovede (dosiahli obe rovnako) rozhodne áno a skôr nie. V ostatných krajoch sa priklonili k možnosti skôr nie, čo by ovplyvnilo výsledky, pokiaľ by boli zaradení do dotazníkového šetrenia.

Otázka 19 sa týkala časového horizontu, v ktorom sledujú svoje okolie. V obidvoch je na prvom mieste možnosť do 3 rokov, avšak v ostatných krajoch si zvolili na druhé miesto odpoveď do 5 rokov a v MS kraji sa priklonili k tomu, že sledujú svoje okolie najviac do 1 roku dopredu.

V otázke 20 boli najväčšie odlišnosti. 50 % respondentov sa zaoberá sledovaním vývoja okolia v rámci EÚ a po 25 % si rozdelili možnosti štát a celosvetovo. Zato u respondentov v MS kraji je na prvom mieste štát, na druhom región, na treťom štát, až štvrté miesto obsadila EÚ a posledné miesto patrí mikroregiónu.

V rámci otázky zaoberajúcej sa prispôbovaním stratégie iným subjektom, tak boli zistené odlišnosti iba pri dodávateľoch, kde si vymenili poradie dve možnosti. Z obidvoch súborov sa respondenti prikláňajú k odpovedi skôr nevýznamne. Avšak na 2. priečke zvolili respondenti z MS kraja skôr významne a z ostatných krajov veľmi nevýznamne.

Táto rozsiahla kapitola sa zaoberala aplikovaním načerpaných teoretických znalostí z predchádzajúcich kapitol. Bola zložená z troch podkapitol, ktoré sa zaoberali prípravnou, realizačnou a spracovateľsko-interpretačnou etapou.

Dáta z dotazníkového šetrenia boli triedené na základe troch stupňov. Taktiež došlo k analýze závislosti kategoriálnych dát a k využitiu testov, ktoré sa zaoberali testovaním mediánov. V diplomovej práci nemohlo byť využitých viacero štatistických testov (najmä parametrických) a taktiež nemohla byť uskutočnená napr. regresná a korelačná analýza alebo ANOVA, pretože sa v dotazníku nenachádzali metrické premenné.

Dôležité výsledky zistené v tejto kapitole budú zhrnuté v závere diplomovej práce.

6. Záver

V rámci výskumu bola využitá dotazníková technika a jej obsahom bolo skúmanie súčasného stavu v malých a stredných podnikoch v oblasti strategického riadenia.

Teoretická časť diplomovej práce bola venovaná objasneniu strategického riadenia a jeho vývoja a faktorom (trendom), ktoré ho ovplyvňujú. Taktiež boli v krátkosti rozoberané niektoré nástroje SR. Ďalej sa prešlo k popisu výskumu a jeho metód. V praktickej pasáži bola popísaná prípravná etapa, v ktorej bol objasnený predmet, objekt, problém, cieľ a plán výskumu. Ďalej boli stanovené hypotézy na základe zoznámenia sa so sekundárnymi dátami a diskusiou tímu, ktorý sa podieľal na šetrení. Následne sa prešlo k realizačnej fáze, v ktorej bol opísaný priebeh a vyskytnuté problémy. V poslednej podkapitole došlo k spracovaniu dát, vykonaniu analýz a vyhodnoteniu zhromaždených informácií.

Cieľom diplomovej práce bolo poznanie praxe v malých a stredných podnikoch prostredníctvom zachytenia vývoja v oblasti strategického riadenia. Pričom došlo k zameraniu sa na prostredie podniku a na zistenie a porozumenie využívaným nástrojom, ktoré uplatňuje manažment v moravskoslezských firmách.

Z výsledkov zistených v šetrení vyplýva, že firmy sa neorientujú iba na súčasnosť, ale snažia sa pozeráť aj do budúcnosti. Väčšina respondentov sa dokonca prikláňa k možnosti, že sa zameriavajú na strednodobú budúcnosť, ktorá odpovedá trom a viac rokom. Taktiež sa snažia sledovať vývoj trendov a vykonávať odhady budúceho vývoja. Viac ako polovička opýtaných tvorí plány obsahujúce stratégie. Na tých sa podieľajú z prevažnej časti iba vedenie podniku (odpovedalo skoro $\frac{3}{4}$ firiem). Väčšina spoločností vedie dané plány v písomnej forme a zostavuje ich na tri roky. Podniky si uvedomujú vplyv prostredia na nich, pričom najviac ich ovplyvňujú odberatelia (zákazníci), konkurencia a makroekonomické ukazovatele. Aj keď pociťujú významnosť vplyvu určitých činiteľov, tak analýzu vplyvu okolia vykonáva iba $\frac{1}{4}$ organizácii samostatne. Časový horizont sledovania okolia sa zhoduje s plánovacím horizontom. Z geografického hľadiska sa najviac firmy zameriavajú na monitorovanie prostredia v rámci štátu. Organizácie majú taktiež záujem o sledovanie stratégie rôznych subjektov (nie len konkurencie). A na druhú stranu vnímajú, že oni musia prispôbovať svoju stratégiu najmä odberateľom. Pozitívne zistenie je aj to, že viac ako 60 % firiem využíva nástroje SR. Najviac bola označovaná finančná analýza, SWOT analýza a cenová

analýza. Z hľadiska osvedčenia nedopadlo poradie rovnako, medzi najosvedčenejšie zaradujú firmy benchmarking, BSC a cenovú analýzu. Za zmienku stojí aj nástroj CRM, ktorý až 5 respondentov doplnilo v súvislosti s využívaním metód a techník. Taktiež bolo zistené, že najviac podnikov sa prikláňa k možnosti, že využívajú nástroje z dôvodu ich rastu. A pritom až 88 % respondentov ich začalo využívať intenzívnejšie počas krízy. V súčasnosti skoro 4/5 spoločností nerozšírilo svoje nástroje o ďalšie. To znamená, že pracujú s rovnakými časom preverenými metódami a technikami.

Aj keď vzhľadom k veľkosti súboru a spôsobu zberu nie je možné výsledky zovšeobecňovať, ale stále môže spočívať prínos diplomovej práce práve v poskytnutí informácií o vývoji strategického riadenia v malých a stredných podnikoch resp. nazbierané dáta môžu naznačovať trend v tejto oblasti. Ďalej bol v práci venovaný priestor objasneniu faktorov a trendov, ktoré vplývajú na ďalší vývoj strategického riadenia a znamenajú pre spoločnosti do budúcnosti isté príležitosti a hrozby. Preto by mohla nie len táto časť, ale aj samotné šetrenie, poslúžiť ako základňa pre zlepšovanie podnikateľských činností firiem v KHK MS kraja, ktorí by mali byť informovaní o výsledkoch.

Zoznam použitej literatúry

AFONINA, Anna. Strategic management tools usage. In: *International workshop for PhD Students*. Brno: 2011. ISBN 978-80-214-4348- 8. Dostupné také z: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/management_marketing/Afonina.pdf

AFONINA, Anna a Vladimír CHALUPSKÝ. The Current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic. In: *Economics and management* [online]. 2012, č. 17(4) [cit. 2014-03-19]. ISSN 1822- 6515. Dostupné z: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/3026/2100>

AFONINA, Anna a Vladimír CHALUPSKÝ. Investigation of strategic management tools and techniques. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online] 2013, č. 4 [cit. 2014-03-19]. ISSN 1211- 8516. Dostupné z: http://mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=70574;download=120251

Bain & Company. *Balanced Scorecard* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-balanced-scorecard.aspx>

Bain & Company. *Benchmarking* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>

Bain & Company. *Core Competencies* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-core-competencies.aspx>

Bain & Company. *Customer Relationship Management* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-customer-relationship-management.aspx>

Bain & Company. *Employee Engagement Surveys* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-employee-engagement-surveys.aspx>

Bain & Company. *Change Management Programs* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-change-management-programs.aspx>

Bain & Company. *Mission and Vision Statements* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-mission-and-vision-statements.aspx>

Bain & Company. *Outsourcing* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-outsourcing.aspx>

Bain & Company. *Strategic Planning* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-planning.aspx>

Bain & Company. *Supply Chain Management* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-supply-chain-management.aspx>

Bain & Company. *Top 10 Management Tools* [online]. May 08, 2013 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp

CRM. *Managementmania.com* [online]. 04. 06. 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>

Český statistický úřad. ČSÚ: *Ekonomické subjekty podle počtu pracovníků* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&childsel0=1&cislatab=ORG9010UC&kapitola_id=6&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=1&pro_1_43=CZ080

Český statistický úřad. ČSÚ: *Ekonomické subjekty podle počtu pracovníků* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&childsel0=2&cislatab=ORG9010UC&kapitola_id=6&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=2

Český statistický úřad. ČSÚ: *Klasifikace ekonomických činností* [online]. 23.3. 2007 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))

Český statistický úřad. ČSÚ: *Mediány hrubých měsíčních mezd* [online]. 20.8. 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/C8002F0FC2/\\$File/c31071318a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/C8002F0FC2/$File/c31071318a.pdf)

Český statistický úřad. ČSÚ: *Statistika rodinných účtů* [online]. 21.6. 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/4A001715D5/\\$File/30011351.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/4A001715D5/$File/30011351.pdf)

Český statistický úřad. ČSÚ: *Věkové složení obyvatel podle krajů - obě pohlaví* [online]. 2012 [cit. 2013-12-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/07003E27A6/\\$File/401913ri03.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/07003E27A6/$File/401913ri03.pdf)

Český statistický úřad. ČSÚ: *Vývoj počtu nezaměstnaných* [online]. 30.4. 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/tab/580018AAA3>

Český statistický úřad. ČSÚ: *Základní výsledky Projekce 2013* [online]. 23.7. 2013 [cit. 2013-12-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061F5/\\$File/40201301.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061F5/$File/40201301.pdf)

Dotazník-online. *Základy tvorby dotazníku* [online]. © 2007 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>

DVOŘÁČEK, Jiří. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

EVROPSKÁ KOMISE. *Europa: Které podniky patří do kategorie MSP?* [online]. 17.6. 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm

EVROPSKÁ KOMISE. *Europa: Malé a střední podniky* [online]. 25.9.2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_cs.htm

Eurostat. *Labour Force Survey* [online]. 5 October 2012 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-05102012-AP/EN/3-05102012-AP-EN.PDF

Finanční noviny. *Krize amerických hypoték se před 5 lety přelila v globální krizi* [online]. 06.09.2013 [cit. 2013-12-22]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/krize-americkych-hypotek-se-pred-5-lety-prelila-v-globalni-krizi/979737>

FROST, Frederick. *The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study* [online]. 13 January 2003 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.csid.com.cn/upfile/vod/EU_SMEs/Australian%20case%20study%20of%20smes.pdf

Central Intelligence Agency. *Cia: Czech Republic* [online]. 28.3. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cz.html>

GOLA, Petr. Finance. *V Česku jsou nejnížší rozdíly mezi bohatými a chudými* [online]. 11.6. 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/391079-v-cesku-jsou-nejnizsi-rozdily-mezi-bohatymi-a-chudymi/>

GORDON, Theodore J. a Jerome C. GLENN. *Environmental Scanning* [online]. 1994 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/environment_scan-2.pdf

GREGOVÁ, Elena. *Strategické riadenie ako faktor zvyšovania konkurenčnej schopnosti podniku* [online]. Február 2006, roč. 2, č. 2 [cit. 2014-01-03]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/gregova.pdf>

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategické řízení: České firmy naráží na problémy při jeho zavádění v praxi* [online]. 8.9.2008 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.bibs.cz/tiskove-zpravy/>

- HARRIS, K., A. KIM a A. SCHWEDEL. The Great Eight: Trillion-Dollar Growth Trends to 2020. In: *Bain & Company* [online]. September 09, 2011 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/eight-great-trillion-dollar-growth-trends-to-2020.aspx>
- HRADECKÝ, Pavel a Václav FRIEDRICH. *VŠB - Technická univerzita Ostrava*. Statistika B [online]. 2004-2011 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://lms.vsb.cz/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2.vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JURÁŠKOVÁ, O., P. HORŇÁK a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Alena HANZELKOVÁ. *Ihned. Strategický management: může zmírnit dopady krize na firmu?* [online]. 23.9.2009 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-38407320-strategicky-management-muze-zmirnit-dopady-krize-na-firmu>
- KIERNAN, Matthew J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-56-5.
- KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3608-2.
- KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ. *Strategický management* [online]. 2012 [cit. 2013-12-24]. Dostupné z: http://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Strategicky_management.pdf
- KOPFOVÁ, Alena. *Stav a vývoj teorie a praxe strategického managementu*. Brno, 2011. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Katedra podnikového hospodářství. Dostupné také z: http://is.muni.cz/th/41775/esf_d/ DISERTACE_01.pdf?lang=en
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUBLA, Petr. *Využívání benchmarkingu v podnikové praxi*. Pardubice, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu. Dostupné také z:

http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/46298/2/KublaP_VyuzivaniBenchmarkingu_PD_2012.pdf

LAJDOVÁ, Dagmar. *Neparametrické metody v systému STATISTICA*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta. Dostupné také z: http://is.muni.cz/th/175528/prif_b/Bakalarka.pdf

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press: 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

List of countries by past and future GDP (PPP). In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online] December, 23 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_past_and_future_GDP_\(PPP\)](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_past_and_future_GDP_(PPP))

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *MPSV: Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů* [online] Listopad 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>

NEUBAUER, J., M. SEDLAČÍK a O. KŘÍŽ. *Základy statistiky*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4273-1.

NOVÝ, I., A. SURYNEK a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

POSPÍŠILÍK, Karel. *Vliv tvorby hodnoty pro zákazníka na konkurenceschopnost podniku*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Podnikové hospodářství. Dostupné také z: http://is.muni.cz/th/76455/esf_m/Text_prace.txt

PricewaterhouseCoopers. *PwC: Český průzkum názorů generálních ředitelů 2013* [online] © 2013 [cit. 2013-12-22]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/assets/pdf/pwc-cesky-pruzkum-nazoru-generalnich-reditelu-executive-summary-2013.pdf>

PricewaterhouseCoopers. *PwC: Český průzkum názorů generálních ředitelů 2014* [online] © 2014 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/assets/pdf/pwc-cesky-pruzkum-nazoru-generalnich-reditelu-executive-summary-2014.pdf>

PricewaterhouseCoopers. *PwC: Dealing with disruption* [online] © 2013 [cit. 2013-12-22]. Dostupné z: http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/assets/pwc-16th-global-ceo-survey_jan-2013.pdf

PricewaterhouseCoopers. *PwC: Fit for the future* [online] © 2014 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2014/assets/pwc-17th-annual-global-ceo-survey-jan-2014.pdf>

PricewaterhouseCoopers. *PwC: World in 2050* [online] January 2013 [cit. 2013-12-24]. Dostupné z: http://www.pwc.com/en_GX/gx/world-2050/assets/pwc-world-in-2050-report-january-2013.pdf

Projections of population growth. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online] December, 15 2013 [cit. 2013-12-27]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Projections_of_population_growth

Research. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. 20 February 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Research>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-978-247-3006-6.

RIGBY, Darrell a Barbara BILODEAU. Management Tools and Trends 2009. In: *Bain & Company* [online] May 29, 2009 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: http://www.bain.com/Images/Management_Tools_2009.pdf

RIGBY, Darrell a Barbara BILODEAU. Management Tools & Trends 2013. In: *Bain & Company* [online] May 08, 2013 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf

SAUNDERS, M., P. LEWIS a A. THORNHILL. *Research methods for business students*. 6th ed. New York: Pearson, 2012, ISBN 978-027-3750-758.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 978-80-8673-006-6.

Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

SWOT analýza. *Managementmania.com* [online]. 12. 10. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

TURČAN, M., P. HRADECKÝ, A. MADRYOVÁ, I. HARBICHOVÁ a M. HOLČAPEK. *Statistika*. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 2004. ISBN 80-248-0131-0.

VEBER, Jaromír. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Životní cyklus výrobku. *Managementmania.com* [online]. 12. 06. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

Zoznam skratiek

AR - Adjustované rezíduá

B.I.B.S. - Brno International Business School

CZ-NACE - Česká statistická klasifikácia ekonomických činností

ČR - Česká republika

ČSÚ - Český statistický úřad

DHaNM - drobný hmotný a nehmotný majetok

EES - Employee Engagement Surveys

E_i - Očakávané početnosti

KHK - Krajská hospodářská komora

MN - manažérske nástroje

MS - Moravskoslezský

MSP - malé a stredné podniky

O_i - Početnosti

PM - pozorovaný medián

PwC - PricewaterhouseCoopers

Sig. - signifikancia

SME - Small and Medium Enterprise

SP - strategické plánovanie

SPSS - IBM SPSS Statistics

SR - strategické riadenie

VaV - Výskum a vývoj

ZC - zamestnanec

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju diplomovú prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, najmä § 35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobkovo, ku svojej vnútornej potrebe, diplomovú prácu užiť (§ 35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že diplomová práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho diplomovej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o diplomovej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavrie licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, diplomovú prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade od mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do jej skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 25.4.2014

.....

meno a priezvisko študenta

Zoznam príloh

Príloha č. 1 HDP najväčších ekonomík sveta

Príloha č. 2 Typy otázok

Príloha č. 3 Zoznam 25 najpopulárnejších manažérskych nástrojov

Príloha č. 4 Používanie MN

Príloha č. 5 Používanie a spokojnosť s MN

Príloha č. 6 Najdôležitejšie narušenia v priebehu 10 rokov

Príloha č. 7 Početnosti identifikačných otázok

Príloha č. 8 CZ-NACE

Príloha č. 9 Tabuľky početností

Príloha č. 10 Charakteristiky polohy

Príloha č. 11 Analýza závislosti dvoch kategoriálnych premenných (početnosti a rezíduá)

Príloha č. 12 Dotazník

Príloha č. 1 HDP najväčších ekonomík sveta

Poradie	Krajina	2011	Krajina	2030	Krajina	2050
1.	USA	15094	Čína	30634	Čína	53856
2.	Čína	11347	USA	23376	USA	37998
3.	India	4531	India	13716	India	34704
4.	Japonsko	4381	Japonsko	5842	Brazília	8825
5.	Nemecko	3221	Rusko	5308	Japonsko	8065
6.	Rusko	3031	Brazília	4685	Rusko	8013
7.	Brazília	2305	Nemecko	4118	Mexiko	7409
8.	Francúzsko	2303	Mexiko	3662	Indonézia	6346
9.	Veľká Británia	2287	Veľká Británia	3499	Nemecko	5822
10.	Taliansko	1979	Francúzsko	3427	Francúzsko	5714

Zdroj: vlastné spracovanie (World in 2050, 2013)

Príloha č. 2 Typy otázok

Otvorené otázky

„Ktoré značky kávy poznáte?“

.....

Polootvorené otázky

„Ktoré značky kávy poznáte?“

- a) Illy
- b) Segafredo
- c) Lavazza
- d) Puro
- e) Bristot
- f) Piazza D'Oro
- g) Starbucks
- h) Tchibo
- i) iné, uveďte.....

Uzatvorené otázky

„Ktoré značky kávy poznáte?“

- a) Illy
- b) Segafredo
- c) Lavazza
- d) Puro
- e) Bristot
- f) Piazza D'Oro
- g) Starbucks
- h) Tchibo

Kontaktné otázky

„Ako ste komplexne spokojný/á s prácou v tejto spoločnosti?“

- a) veľmi spokojný/á
- b) skôr spokojný/á
- c) skôr nespokojný/á
- d) veľmi nespokojný/á

Filtračné otázky

„Ako často pijete kávu?“

- a) Denne
- b) Niekoľkokrát týždenne
- c) Niekoľkokrát mesačne
- d) Menej než raz mesačne
- e) Nepijem (prejdite prosím na otázku č. 15)

Analytické otázky

„Akého ste pohlavia?“

- a) muž
- b) žena

Kontrolné otázky

„Ktorú značku kávy najčastejšie pijete?“

.....

Otvorená otázka, ktorú je možné následne vyhodnotiť, či pije istú značku kávy alebo nepije.

Nominálne otázky

„Kde najčastejšie pijete kávu?“

- a) Doma
- b) V práci
- c) V kaviarňach
- d) V reštauráciách
- e) V baroch
- f) Inde, uveďte.....

Mierkové otázky

„Páči sa Vám logo značky Lavazza?“

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

Dokresľujúce otázky

Na otázku: „Čo pijete najčastejšie počas raňajok?“, môže byť dokresľujúca otázka: „Prečo pijete nápoj z otázky č. 5 počas raňajok?“

Projekčné otázky

„Reštaurácia je počas obedových menu plne obsadená, avšak noví zákazníci si všimnú, že pri jednom stole sedí iba Veronika a pristúpia k nej s otázkou, či by si mohli prisadnúť. Veronika“ (dopíšte dej).....

Dichotomické otázky

„Pijete kávu?“

- a) áno
- b) nie

Polytomické otázky

„Ktorú značku kávy pijete najčastejšie v kaviarňach?“ (vyberte max. 3)

- a) Illy
- b) Segafredo
- c) Lavazza
- d) Puro
- e) Bristot
- f) Piazza D'Oro
- g) Starbucks
- h) Tchibo
- i) iné, uveďte.....

Batéria otázok

„Jak ste spokojný/á s danými atribútmi Lavazza?“ (1 - veľmi nespokojný/á, 4 - veľmi spokojný/á)

Chuť	1	2	3	4
Vôňa	1	2	3	4
Cena	1	2	3	4
Povzbudzujúci účinok	1	2	3	4

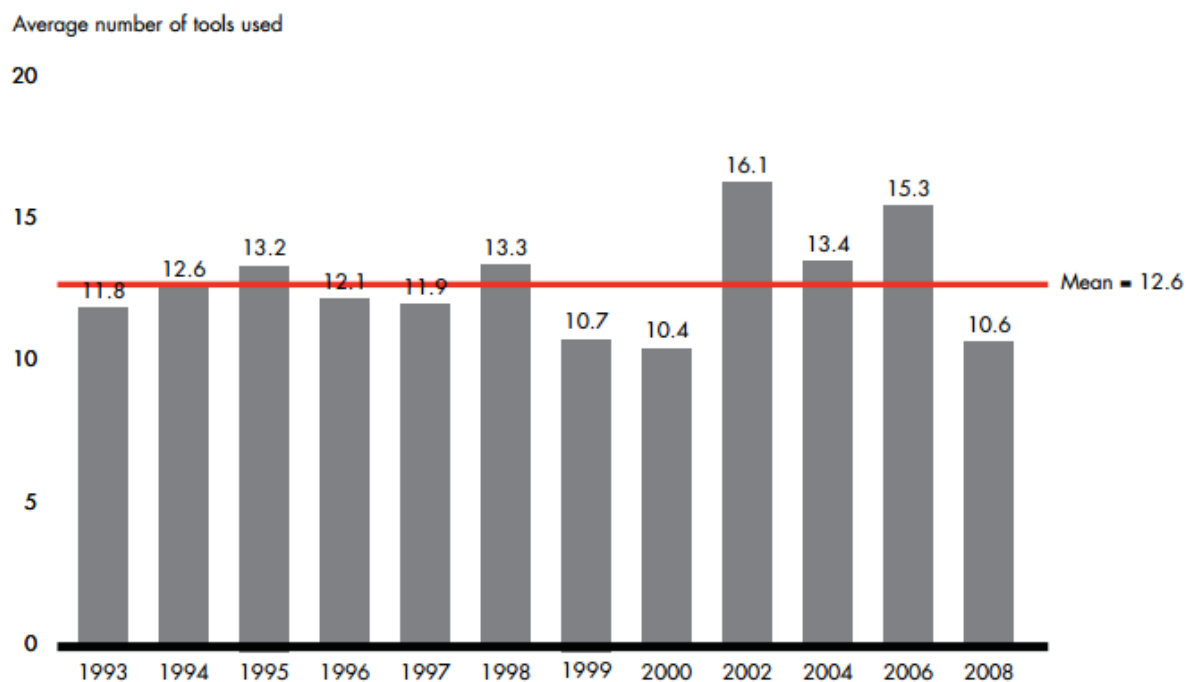
Príloha č. 3 Zoznam 25 najpopulárnejších manažérskych nástrojov

• Balanced Scorecard	• Decision Rights Tools	• Satisfaction and Loyalty Management
• Benchmarking	• Downsizing	• Scenario and Contingency Planning
• Big Data Analytics*	• Employee Engagement Surveys*	• Social Media Programs
• Business Process Reengineering	• Mergers and Acquisitions	• Strategic Alliances
• Change Management Programs	• Mission and Vision Statements	• Strategic Planning
• Complexity Reduction*	• Open Innovation	• Supply Chain Management
• Core Competencies	• Outsourcing	• Total Quality Management
• Customer Relationship Management	• Price Optimization Models	• Zero-based Budgeting*
• Customer Segmentation		

* Tool added to the survey in 2013
Source: Bain & Company's Management Tools & Trends survey, 2013

Zdroj: Rigby, Bilodeau, 2013

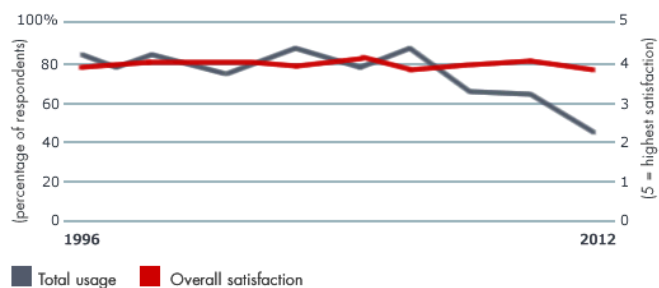
Príloha č. 4 Používanie MN



Zdroj: Rigby, Bilodeau, 2009

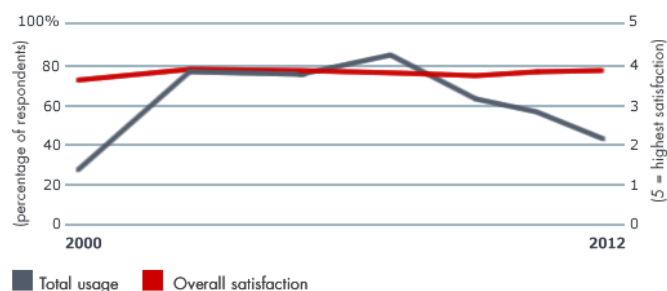
Príloha č. 5 Používanie a spokojnosť s MN

SP



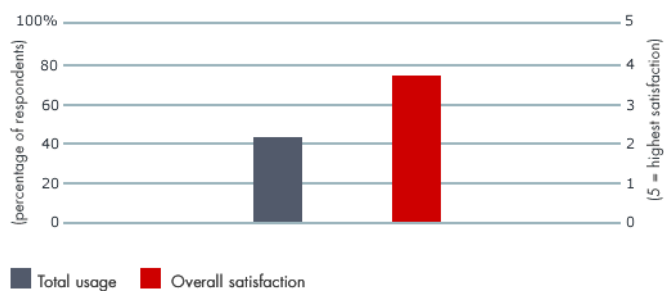
Zdroj: Strategic Planning, 2013

CRM



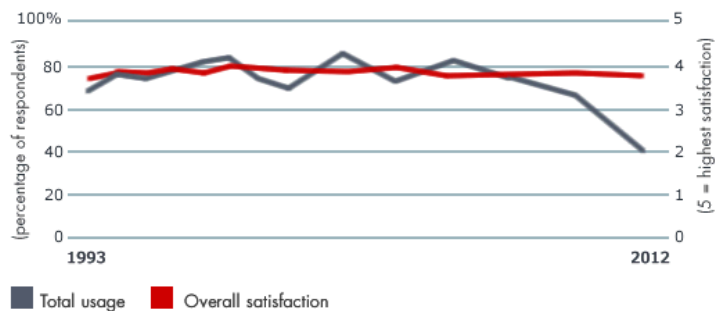
Zdroj: Customer Relationship Management, 2013

EES



Zdroj: Employee Engagement Surveys, 2013

Benchmarking



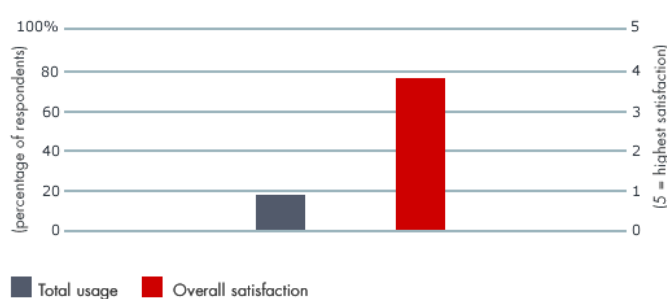
Zdroj: Benchmarking, 2013

BSC



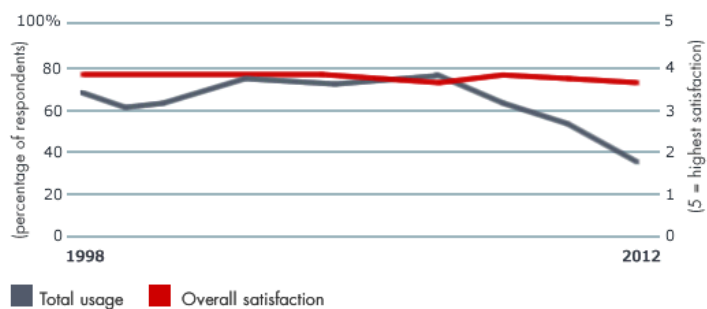
Zdroj: Balanced Scorecard, 2013

Kľúčové kompetencie



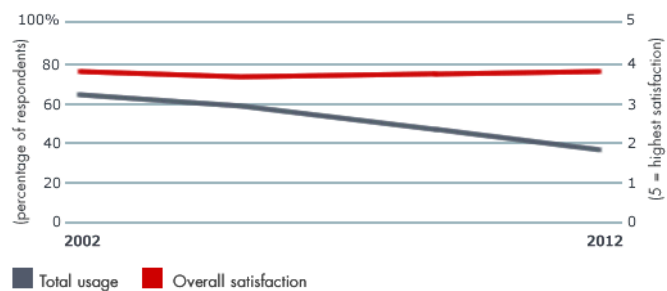
Zdroj: Core competencies, 2013

Outsourcing



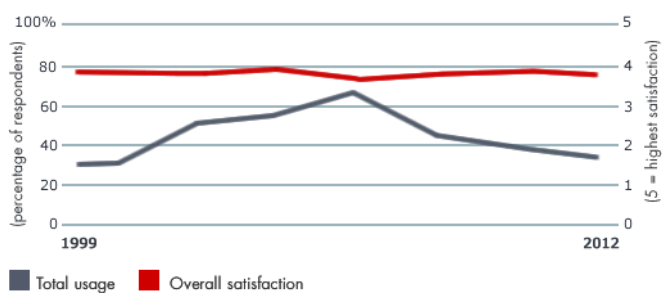
Zdroj: Outsourcing, 2013

Riadenie zmien



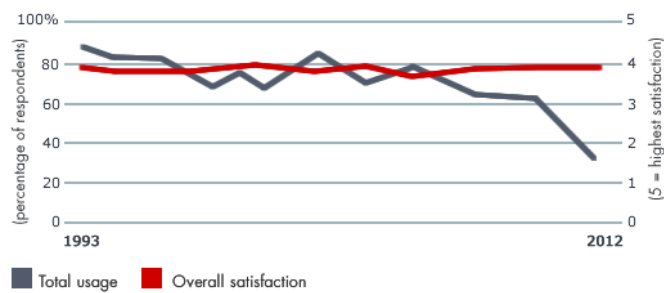
Zdroj: Change Management Programs, 2013

Riadenie dodávateľského reťazca



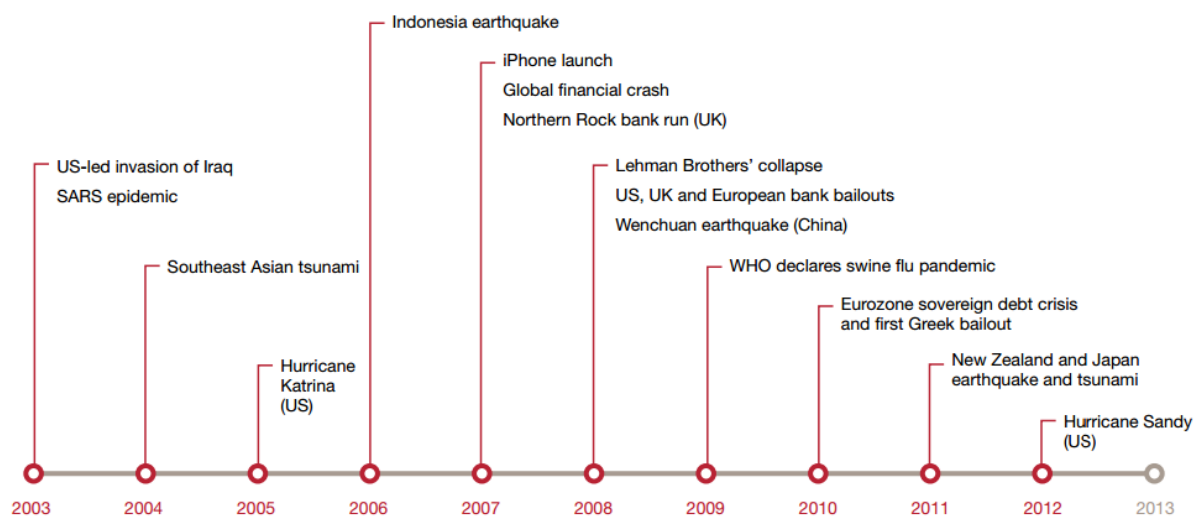
Zdroj: Supply Chain Management, 2013

Misia a vízia



Zdroj: Mission and Vision Statements, 2013

Príloha č. 6 Najdôležitejšie narušenia v priebehu 10 rokov



Zdroj: (Dealing with disruption, 2013).

Príloha č. 7 Početnosti identifikačných otázok

Existencia organizácie

Ako dlho existuje Vaša organizácia?					
		Absolútna početnosť	Percentá	Platné percentá	Kumulatívne percentá
Platné	Do 5 rokov	6	9,4	9,4	9,4
	Do 10 rokov	12	18,8	18,8	28,1
	Nad 10 rokov	46	71,9	71,9	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	

Počet zamestnancov

Koľko má Vaša organizácia zamestnancov?					
		Absolútna početnosť	Percentá	Platné percentá	Kumulatívne percentá
Platné	0-9	35	54,7	54,7	54,7
	10-49	21	32,8	32,8	87,5
	50-249	8	12,5	12,5	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	

Predmet činnosti

Aký je prevažujúci predmet činnosti Vašej organizácie? Podľa CZ-NACE					
		Absolútna početnosť	Percentá	Platné percentá	Kumulatívne percentá
Platné	7	13	20,3	20,6	20,6
	3	11	17,2	17,5	38,1
	6	6	9,4	9,5	47,6
	14	6	9,4	9,5	57,1
	13	5	7,8	7,9	65,1
	12	4	6,3	6,3	71,4
	16	4	6,3	6,3	77,8
	18	4	6,3	6,3	84,1
	9	3	4,7	4,8	88,9
	4	2	3,1	3,2	92,1
	10	2	3,1	3,2	95,2
	19	2	3,1	3,2	98,4
	5	1	1,6	1,6	100,0
	Celkom	63	98,4	100,0	
Chýbajúce	System	1	1,6		
Celkom		64	100,0		

Príloha č. 8 CZ-NACE

Kód	SEKCE	EKONOMICKÁ ČINNOST
1	SEKCE A	ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ
2	SEKCE B	TĚŽBA A DOBÝVÁNÍ
3	SEKCE C	ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL
4	SEKCE D	VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU, TEPLA A KLIMATIZOVANÉHO VZDUCHU
5	SEKCE E	ZÁSOBOVÁNÍ VODOU; ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S ODPADNÍMI VODAMI, ODPADY A SANACEMI
6	SEKCE F	STAVEBNICTVÍ
7	SEKCE G	VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL
8	SEKCE H	DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ
9	SEKCE I	UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ
10	SEKCE J	INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI
11	SEKCE K	PENĚŽNICTVÍ A POJIŠŤOVNICTVÍ
12	SEKCE L	ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ
13	SEKCE M	PROFESNÍ, VĚDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI
14	SEKCE N	ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI
15	SEKCE O	VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBRANA; POVINNÉ SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ
16	SEKCE P	VZDĚLÁVÁNÍ
17	SEKCE Q	ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE
18	SEKCE R	KULTURNÍ, ZÁBAVNÍ A REKREAČNÍ ČINNOSTI
19	SEKCE S	OSTATNÍ ČINNOSTI
20	SEKCE T	ČINNOSTI DOMÁCNOSTÍ JAKO ZAMĚSTNAVATELŮ; ČINNOSTI DOMÁCNOSTÍ PRODUKUJÍCÍCH BLÍŽE NEURČENÉ VÝROBKY A SLUŽBY PRO VLASTNÍ POTŘEBU
21	SEKCE U	ČINNOSTI EXTERITORIÁLNÍCH ORGANIZACÍ A ORGÁNŮ

Zdroj: vlastné spracovanie (Klasifikace ekonomických činností, 2007)

Príloha č. 9 Tabuľky početností

Otázka 1: Zameriavate sa vo Vašej organizácii na budúcnosť?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Áno, uvažujeme v perspektíve strednodobé budúcnosti (3 a viac rokov)	32	50,0	50,0
	Áno, zameriavame sa hlavne na krátkodobé plány (do 3 rokov)	21	32,8	32,8
	Nie, je pre nás najdôležitejšia súčasnosť a riešenie aktuálnych problémov	11	17,2	17,2
	Celkom	64	100,0	100,0

Otázka 2: Sledujete dlhodobé vývojové trendy na trhu?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Snažíme sa sledovať vývoj trendov na trhu	41	64,1	64,1
	Vývoj trendov sledujeme systematicky a dôkladne	18	28,1	28,1
	Nesledujeme, reagujeme na okamžité vzniknuté zmeny trhu	5	7,8	7,8
	Celkom	64	100,0	100,0

Otázka 3: Sú vo Vašej organizácii uskutočňované odhady budúceho vývoja?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Áno, spracovávajú sa odhady iba krátkodobého budúceho vývoja (do 3 rokov)	28	43,8	43,8
	Nie	21	32,8	32,8
	Áno, spracovávajú sa odhady krátkodobého aj dlhodobého budúceho vývoja	13	20,3	20,3
	Áno, spracovávajú sa odhady iba dlhodobého budúceho vývoja (nad 3 roky)	2	3,1	3,1
	Celkom	64	100,0	100,0

Otázka 4: Spracováva Vaša organizácia plán obsahujúci stratégiu?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Áno	34	53,1	53,1
	Nie	29	45,3	45,3
	Neviem	1	1,6	1,6
	Celkom	64	100,0	100,0

Otázka 4: Spracováva Vaša organizácia plán obsahujúci stratégiu?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Áno	34	53,1	54,0
	Nie	29	45,3	46,0
	Celkom	63	98,4	100,0
Chýbajúce	Systém	1	1,6	
Celkom		64	100,0	

Otázka 5: Kto sa podieľa na tvorbe stratégie v organizácii?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Vedenie organizácie	24	37,5	70,6
	Vedenie spoločne s ostatnými členmi organizácie	10	15,6	29,4
	Celkom	34	53,1	100,0
Chýbajúce	Systém	30	46,9	
Celkom		64	100,0	

Otázka 6: Akú formu má Váš plán obsahujúci stratégiu?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Písomná, verejne nedostupná (napr. dostupná iba v rámci podniku)	21	32,8	61,8
	Ústna (nepísaná)	12	18,8	35,3
	Písomná, verejne dostupná (napr. na internetových stránkach)	1	1,6	2,9
	Celkom	34	53,1	100,0
Chýbajúce	Systém	30	46,9	
Celkom		64	100,0	

Otázka 7: Pokiaľ stanovujete plán - stratégiu, na ako dlhý časový horizont ju tvoríte?					
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné	Do 1 roku	4	6,3	11,8	11,8
	Do 3 rokov	27	42,2	79,4	91,2
	Do 5 rokov	3	4,7	8,8	100,0
	Celkom	34	53,1	100,0	
Chýbajúce	Systém	30	46,9		
Celkom		64	100,0		

Otázka 8: Domnievate sa, že je Vaša organizácia ovplyvnená okolím?					
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné	Skôr nevýznamne	2	3,1	3,4	3,4
	Skôr významne	31	48,4	52,5	55,9
	Veľmi významne	26	40,6	44,1	100,0
	Celkom	59	92,2	100,0	
Chýbajúce	Systém	5	7,8		
Celkom		64	100,0		

Otázka 9					
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Vplyv zákazníkov (odberateľov)	Skôr nevýznamne	1	1,6	1,6	1,6
	Skôr významne	14	21,9	21,9	23,4
	Veľmi významne	49	76,6	76,6	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	
Validné Vplyv konkurencie	Skôr nevýznamne	5	7,8	7,8	7,8
	Skôr významne	22	34,4	34,4	42,2
	Veľmi významne	37	57,8	57,8	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	
Validné Vplyv dodávateľov	Veľmi nevýznamne	4	6,3	6,3	6,3
	Skôr nevýznamne	18	28,1	28,6	34,9
	Skôr významne	32	50,0	50,8	85,7
	Veľmi významne	9	14,1	14,3	100,0
	Celkom	63	98,4	100,0	
Chýbajúce	Systém	1	1,6		
Celkom		64	100,0		
Validné Politické vplyvy	Veľmi nevýznamne	7	10,9	10,9	10,9
	Skôr nevýznamne	31	48,4	48,4	59,4
	Skôr významne	22	34,4	34,4	93,8
	Veľmi významne	4	6,3	6,3	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	
Validné Makroekonomické ukazovatele	Veľmi nevýznamne	1	1,6	1,6	1,6
	Skôr nevýznamne	15	23,4	23,4	25,0
	Skôr významne	47	73,4	73,4	98,4
	Veľmi významne	1	1,6	1,6	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	
Validné Sociálne vplyvy	Veľmi nevýznamne	10	15,6	15,6	15,6
	Skôr nevýznamne	22	34,4	34,4	50,0
	Skôr významne	30	46,9	46,9	96,9
	Veľmi významne	2	3,1	3,1	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	
Validné Technologické trendy	Veľmi nevýznamne	13	20,3	20,3	20,3
	Skôr nevýznamne	21	32,8	32,8	53,1
	Skôr významne	17	26,6	26,6	79,7
	Veľmi významne	13	20,3	20,3	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	

		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Legislatívne zmeny	Veľmi nevýznamne	2	3,1	3,1	3,1
	Skôr nevýznamne	24	37,5	37,5	40,6
	Skôr významne	29	45,3	45,3	85,9
	Veľmi významne	9	14,1	14,1	100,0
	Celkom	64	100,0	100,0	
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Ekologické vplyvy	Veľmi nevýznamne	17	26,6	27,0	27,0
	Skôr nevýznamne	28	43,8	44,4	71,4
	Skôr významne	14	21,9	22,2	93,7
	Veľmi významne	4	6,3	6,3	100,0
	Celkom	63	98,4	100,0	
Chýbajúce	Systém	1	1,6		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Vývojové trendy trhu	Veľmi nevýznamne	2	3,1	3,2	3,2
	Skôr nevýznamne	14	21,9	22,2	25,4
	Skôr významne	43	67,2	68,3	93,7
	Veľmi významne	4	6,3	6,3	100,0
	Celkom	63	98,4	100,0	
Chýbajúce	Systém	1	1,6		
Celkom		64	100,0		

Otázka 10: Kto vo Vašej organizácii vykonáva analýzu vplyvu okolia?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Preberáme výsledky iných analýz a štatistík	30	46,9	46,9
	Nevykonávame analýzu okolia našej organizácie	18	28,1	28,1
	Interne organizácia sama	16	25,0	25,0
	Celkom	64	100,0	100,0

Otázka 11: Sú vo Vašej organizácii využívané metódy a techniky strategického plánovania?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Áno	40	62,5	62,5
	Nie	24	37,5	37,5
	Celkom	64	100,0	100,0

Otázka 12					
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Delfská technika	Nikdy	39	60,9	97,5	97,5
	Občas	1	1,6	2,5	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Metóda extrapolácie	Nikdy	37	57,8	92,5	92,5
	Občas	3	4,7	7,5	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Metóda scenárov	Nikdy	17	26,6	42,5	42,5
	Občas	21	32,8	52,5	95,0
	Pravidelne	2	3,1	5,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné PEST, STEP, PESTLE	Nikdy	34	53,1	85,0	85,0
	Občas	4	6,3	10,0	95,0
	Pravidelne	2	3,1	5,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		

		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Metóda 4C (Customer, Country, Cost, Competition)	Nikdy	37	57,8	92,5	92,5
	Občas	2	3,1	5,0	97,5
	Pravidelne	1	1,6	2,5	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Porterov model piatich konkurenčných síl	Nikdy	34	53,1	85,0	85,0
	Občas	4	6,3	10,0	95,0
	Pravidelne	2	3,1	5,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Analýza konkurencie	Nikdy	18	28,1	45,0	45,0
	Občas	14	21,9	35,0	80,0
	Pravidelne	8	12,5	20,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Benchmarking	Nikdy	26	40,6	65,0	65,0
	Občas	2	3,1	5,0	70,0
	Pravidelne	12	18,8	30,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Životný cyklus výrobkov	Nikdy	38	59,4	95,0	95,0
	Pravidelne	2	3,1	5,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Matica zrelosti odvetvia a konkurenčnej pozície	Nikdy	38	59,4	95,0	95,0
	Občas	2	3,1	5,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Analýza hodnotového reťazca	Nikdy	37	57,8	92,5	92,5
	Pravidelne	3	4,7	7,5	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné McKinsey „7S“	Nikdy	39	60,9	97,5	97,5
	Pravidelne	1	1,6	2,5	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Finančná analýza	Nikdy	9	14,1	22,5	22,5
	Občas	5	7,8	12,5	35,0
	Pravidelne	26	40,6	65,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Cenová analýza	Nikdy	14	21,9	35,0	35,0
	Občas	10	15,6	25,0	60,0
	Pravidelne	16	25,0	40,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		

		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Analýza spokojnosti zákazníkov	Nikdy	18	28,1	45,0	45,0
	Občas	12	18,8	30,0	75,0
	Pravidelne	10	15,6	25,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Hodnotová analýza	Nikdy	37	57,8	92,5	92,5
	Občas	1	1,6	2,5	95,0
	Pravidelne	2	3,1	5,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Metóda Balanced Scorecard (BSC)	Nikdy	28	43,8	70,0	70,0
	Občas	1	1,6	2,5	72,5
	Pravidelne	11	17,2	27,5	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné SWOT analýza	Nikdy	12	18,8	30,0	30,0
	Občas	16	25,0	40,0	70,0
	Pravidelne	12	18,8	30,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné VRIO (analýza špecifickej prednosti) Matica GE BCG matica QUEST (Quick Environmental Scanning Technique)	Nikdy	40	62,5	100,0	100,0
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		

Otázka 13: Ktoré z vyššie uvedených metód (techník) sa Vám najviac osvedčili?											
Nástroje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Absolútne početnosti	0	3	8	2	0	0	0	7	9	0	0
Percentá	0	4,7	12,5	3,1	0	0	0	10,9	14,1	0	0
Chýbajúce	64	61	56	62	64	64	64	57	55	64	64
Nástroje	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Absolútne početnosti	0	0	2	1	0	7	9	7	0	9	6
Percentá	0	0	3,1	1,6	0	10,9	14,1	10,9	0	14,1	9,4
Chýbajúce	64	64	62	63	64	57	55	57	64	55	58

Otázka 14: Využívate iné metódy než uvedené možnosti v otázke 12?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	CRM	5	7,8	62,5
	SPACE	1	1,6	12,5
	Kaizen	1	1,6	12,5
	FAST	1	1,6	12,5
	Celkom	8	12,5	100,0
Chýbajúce	Systém	56	87,5	
Celkom		64	100,0	

Otázka 15: Čo Vašu organizáciu primárne prinútilo začať používať metódy strategického riadenia?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Rast organizácie	16	25,0	40,0
	Vonkajšia potreba	14	21,9	35,0
	Podnikanie/existencia	6	9,4	15,0
	Kríza organizácie	1	1,6	2,5
	Udržanie tržnej pozície	1	1,6	2,5
	Ekonomická kríza	1	1,6	2,5
	Zahájenie podnikania	1	1,6	2,5
	Celkom	40	62,5	100,0
Chýbajúce	Systém	24	37,5	
Celkom		64	100,0	

Otázka 16: Pomohli Vašej organizácii metódy strategického riadenia k lepšiemu zvládnutiu obdobia ekonomickej krízy?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Nejde odhadnúť, či nám pomohli	23	35,9	59,0
	Áno, mali sme pripravené krízové scenáre	9	14,1	23,1
	Áno, predpovedali sme vývoj a mali sme pripravené scenáre	6	9,4	15,4
	Nie	1	1,6	2,6
	Celkom	39	60,9	100,0
Chýbajúce	Systém	25	39,1	
Celkom		64	100,0	

Otázka 17: Začala Vaša organizácia behom ekonomickej krízy intenzívnejšie využívať metódy strategického riadenia?					
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné	Rozhodne nie	1	1,6	2,5	2,5
	Skôr nie	4	6,3	10,0	12,5
	Skôr áno	31	48,4	77,5	90,0
	Rozhodne áno	4	6,3	10,0	100,0
	Celkom	40	62,5	100,0	
Chýbajúce	Systém	24	37,5		
Celkom		64	100,0		

Otázka 18: Došlo v súčasnosti k rozšíreniu počtu nástrojov strategického plánovania?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Nie	31	48,4	77,5
	Áno	9	14,1	22,5
	Celkom	40	62,5	100,0
Chýbajúce	Systém	24	37,5	
Celkom		64	100,0	

Otázka 19: Na ako dlho dopredu sledujete svoje okolie?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Do 3 rokov	30	46,9	49,2
	Do 1 roku	23	35,9	37,7
	Do 5 rokov	8	12,5	13,1
	Celkom	61	95,3	100,0
Chýbajúce	Systém	3	4,7	
Celkom		64	100,0	

Otázka 20: Ako ďaleko z hľadiska geografického sledujete vývoj okolia Vašej organizácie?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Štát	25	39,1	41,0
	Región (kraj)	14	21,9	23,0
	Celosvetovo	11	17,2	18,0
	EÚ	9	14,1	14,8
	Mikroregión (okres)	2	3,1	3,3
	Celkom	61	95,3	100,0
Chýbajúce	Systém	3	4,7	
Celkom			100,0	

Otázka 21: Sledujete stratégie iných subjektov vo svojom okolí?				
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá
Validné	Áno, sledujeme stratégie firiem v okolí (nemusia byť len konkurenčné)	24	37,5	40,0
	Nie, nesledujeme ostatné subjekty	15	23,4	25,0
	Áno, sledujeme stratégie konkurencie	13	20,3	21,7
	Áno, sledujeme stratégie svojich odberateľov	6	9,4	10,0
	Áno, sledujeme stratégie úradov	2	3,1	3,3
	Celkom	60	93,8	100,0
Chýbajúce	Systém	4	6,3	
Celkom			100,0	

Otázka 22					
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Prispôsobovanie stratégie odberateľom	Skôr nevýznamne	1	1,6	2,3	2,3
	Skôr významne	22	34,4	50,0	52,3
	Veľmi významne	21	32,8	47,7	100,0
	Celkom	44	68,8	100,0	
Chýbajúce	Systém	20	31,3		
Celkom			100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Prispôsobovanie stratégie konkurencií	Veľmi nevýznamne	2	3,1	4,5	4,5
	Skôr nevýznamne	5	7,8	11,4	15,9
	Skôr významne	30	46,9	68,2	84,1
	Veľmi významne	7	10,9	15,9	100,0
	Celkom	44	68,8	100,0	
Chýbajúce	Systém	20	31,3		
Celkom			100,0		
		Absolútna početnosť	Percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
Validné Prispôsobovanie stratégie dodávateľom	Veľmi nevýznamne	7	10,9	15,9	15,9
	Skôr nevýznamne	27	42,2	61,4	77,3
	Skôr významne	8	12,5	18,2	95,5
	Veľmi významne	2	3,1	4,5	100,0
	Celkom	44	68,8	100,0	
Chýbajúce	Systém	20	31,3		
Celkom			100,0		

Príloha č. 10 Charakteristiky polohy

		Vplyv okolía	Vplyv zákazníkov (odberateľov)	Vplyv konkurencie	Vplyv dodávateľov	Politické vplyvy	Makroekonomické ukazovatele	Sociálne vplyvy	Technologické trendy	Legislatívne zmeny	Ekologické vplyvy	Vývojové trendy trhu
N	Validné	59	64	64	63	64	64	64	64	64	63	63
	Chýbajúce	5	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
Priemer		3,41	3,75	3,50	2,73	2,36	2,75	2,38	2,47	2,70	2,08	2,78
Medián		3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,50	2,00	3,00	2,00	3,00
Modus		3	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3
Minimum		2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Kvartily	25	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,25	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
	50	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,50	2,00	3,00	2,00	3,00
	75	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
N	Validné	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Chýbajúce	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Priemer		1,03	1,08	1,63	1,20	1,00	1,10	1,20	1,75	1,65	1,00	1,00
Medián		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Modus		1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		2	2	3	3	1	3	3	3	3	1	1
Kvartily	25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	50	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
	75	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00

1. Delfská technika
2. Metoda extrapolace
3. Metoda scénářů
4. PEST, STEP, PESTLE
5. QUEST
6. 4C
7. Porterův model pěti konkurenčních sil
8. Analýza konkurence
9. Benchmarking
10. BCG matice
11. Matice GE
12. Životní cyklus výrobků
13. Matice zralosti odvětví a konkurenční pozice
14. Analýza hodnotového řetězce
15. McKinseyho 7S
16. VRIO
17. Finanční analýza
18. Cenová analýza
19. Analýza spokojenosti zákazníků
20. Hodnotová analýza
21. Balanced scorecard
22. SWOT

		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
N	Validné	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Chýbajúce	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Priemer		1,10	1,05	1,15	1,05	1,00	2,43	2,05	1,80	1,13	1,58	2,00
Medián		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
Modus		1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3
Kvartily	25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
	75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	2,75	1,00	3,00	3,00

		Intenzívnejšie využívanie nástrojov SR počas krízy	Prispôsobenie odberateľom	Prispôsobenie konkurencii	Prispôsobenie dodávateľom
N	Validné	40	44	44	44
	Chýbajúce	24	20	20	20
Priemer		2,95	3,45	2,95	2,11
Medián		3,00	3,00	3,00	2,00
Modus		3	3	3	2
Minimum		1	2	1	1
Maximum		4	4	4	4
Kvartily	25	3,00	3,00	3,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00	2,00
	75	3,00	4,00	3,00	2,00

Príloha č. 11 Analýza závislosti dvoch kategoriálnych premenných (početnosti a rezíduá)

			Zameriavate sa vo Vašej organizácii na budúcnosť?			Celkom
			Áno, uvažujeme v perspektíve strednodobé budúcnosti	Áno, zameriavame sa hlavne na krátkodobé plány (do 3 rokov)	Nie, je pre nás najdôležitejšia súčasnosť a riešenie aktuálnych problémov	
Dĺžka existencie	Do 5 rokov	O _i	3	2	1	6
		E _i	3,0	2,0	1,0	6,0
		AR	0,0	0,0	0,0	
	Do 10 rokov	O _i	8	3	1	12
		E _i	6,0	3,9	2,1	12,0
		AR	1,3	-0,6	-0,9	
	Nad 10 rokov	O _i	21	16	9	46
		E _i	23,0	15,1	7,9	46,0
		AR	-1,1	0,5	0,8	
Celkom		O _i	32	21	11	64
		E _i	32,0	21,0	11,0	64,0

			Zameriavate sa vo Vašej organizácii na budúcnosť?			Celkom
			Áno, uvažujeme v perspektíve strednodobé budúcnosti (3 a viac rokov)	Áno, zameriavame sa hlavne na krátkodobé plány (do 3 rokov)	Nie, je pre nás najdôležitejšia súčasnosť a riešenie aktuálnych problémov	
Počet ZC	0-9	O _i	11	13	11	35
		E _i	17,5	11,5	6,0	35,0
		AR	-3,3	0,8	3,3	
	10-49	O _i	14	7	0	21
		E _i	10,5	6,9	3,6	21,0
		AR	1,9	0,1	-2,5	
	50-249	O _i	7	1	0	8
		E _i	4,0	2,6	1,4	8,0
		AR	2,3	-1,3	-1,4	
Celkom		O _i	32	21	11	64
		E _i	32,0	21,0	11,0	64,0

			Zameriavate sa vo Vašej organizácii na budúcnosť?			Celkom
			Áno, uvažujeme v perspektíve strednodobé budúcnosti (3 a viac rokov)	Áno, zameriavame sa hlavne na krátkodobé plány (do 3 rokov)	Nie, je pre nás najdôležitejšia súčasnosť a riešenie aktuálnych problémov	
Počet ZC Zoskupené	0-9	O _i	11	13	11	35
		E _i	17,5	11,5	6,0	35,0
		AR	-3,3	0,8	3,3	
	10-249	O _i	21	8	0	29
		E _i	14,5	9,5	5,0	29,0
		AR	3,3	-0,8	-3,3	
Celkom		O _i	32	21	11	64
		E _i	32,0	21,0	11,0	64,0

			Sledujete dlhodobé vývojové trendy na trhu?			Celkom
			Nesledujeme, reagujeme na okamžité vzniknuté zmeny trhu	Snažíme sa sledovať vývoj trendov na trhu	Vývoj trendov sledujeme systematicky a dôkladne	
Počet ZC	0-9	O _i	5	25	5	35
		E _i	2,7	22,4	9,8	35,0
		AR	2,1	1,3	-2,7	
	10-49	O _i	0	11	10	21
		E _i	1,6	13,5	5,9	21,0
		AR	-1,6	-1,4	2,4	
	50-249	O _i	0	5	3	8
		E _i	0,6	5,1	2,3	8,0
		AR	-0,9	-0,1	0,6	
Celkom		O _i	5	41	18	64
		E _i	5,0	41,0	18,0	64,0

			Sú vo Vašej organizácii uskutočňované odhady budúceho vývoja?				Celkom
			Áno, spracovávajú sa odhady iba krátkodobého budúceho vývoja (do 3 rokov)	Áno, spracovávajú sa odhady iba dlhodobého budúceho vývoja (nad 3 roky)	Áno, spracovávajú sa odhady krátkodobého aj dlhodobého budúceho vývoja	Nie	
Počet ZC	0-9	O _i	13	0	3	19	35
		E _i	15,3	1,1	7,1	11,5	35,0
		AR	-1,2	-1,6	-2,6	4,0	

			Áno, spracovávajú sa odhady iba krátkodobého budúceho vývoja (do 3 rokov)	Áno, spracovávajú sa odhady iba dlhodobého budúceho vývoja (nad 3 roky)	Áno, spracovávajú sa odhady krátkodobého aj dlhodobého budúceho vývoja	Nie	
	10-49	O _i	11	2	6	2	21
		E _i	9,2	0,7	4,3	6,9	21,0
		AR	1,0	2,1	1,1	-2,8	
	50-249	O _i	4	0	4	0	8
		E _i	3,5	,3	1,6	2,6	8,0
		AR	0,4	-0,5	2,2	-2,1	
Celkom		O _i	28	2	13	21	64
		E _i	28,0	2,0	13,0	21,0	64,0

			Spracováva Vaše organizácia plán obsahujúci stratégiu?		Celkom
			Áno	Nie	
Počet ZC	0-9	O _i	10	25	35
		E _i	18,9	16,1	35,0
		AR	-4,5	4,5	
	10-49	O _i	17	3	20
		E _i	10,8	9,2	20,0
		AR	3,4	-3,4	
	50-249	O _i	7	1	8
		E _i	4,3	3,7	8,0
		AR	2,0	-2,0	
Celkom		O _i	34	29	63
		E _i	34,0	29,0	63,0

			Pokiaľ stanovujete plán - stratégiu, na ako dlhý časový horizont ju tvoríte?			Celkom
			Do 1 roku	Do 3 rokov	Do 5 rokov	
Dĺžka existencie	Do 5 rokov	O _i	1	0	1	2
		E _i	0,2	1,6	0,2	2,0
		AR	1,7	-2,9	2,1	
	Do 10 rokov	O _i	0	8	1	9
		E _i	1,1	7,1	0,8	9,0
		AR	-1,3	0,8	0,3	
	Nad 10 rokov	O _i	3	19	1	23
		E _i	2,7	18,3	2,0	23,0
		AR	0,3	0,7	-1,3	
Celkom		O _i	4	27	3	34
		E _i	4,0	27,0	3,0	34,0

			Pokiaľ stanovujete plán - stratégiu, na ako dlhý časový horizont ju tvoríte?			Celkom
			Do 1 roku	Do 3 rokov	Do 5 rokov	
Počet ZC	0-9	O _i	4	5	1	10
		E _i	1,2	7,9	0,9	10,0
		AR	3,3	-2,7	0,2	
	10-49	O _i	0	15	2	17
		E _i	2,0	13,5	1,5	17,0
		AR	-2,1	1,3	0,6	
	50-249	O _i	0	7	0	7
		E _i	0,8	5,6	0,6	7,0
		AR	-1,1	1,5	-0,9	
Celkom		O _i	4	27	3	34
		E _i	4,0	27,0	3,0	34,0

			Vplyv dodávateľov				Celkom
			Veľmi nevýznamne	Skôr nevýznamne	Skôr významne	Veľmi významne	
Dĺžka existencie	Do 5 rokov	O _i	0	4	2	0	6
		E _i	0,4	1,7	3,0	0,9	6,0
		AR	-0,7	2,2	-0,9	-1,1	
	Do 10 rokov	O _i	0	8	3	1	12
		E _i	0,8	3,4	6,1	1,7	12,0
		AR	-1,0	3,2	-2,0	-0,7	
	Nad 10 rokov	O _i	4	6	27	8	45
		E _i	2,9	12,9	22,9	6,4	45,0
		AR	1,3	-4,2	2,3	1,3	
Celkom		O _i	4	18	32	9	63
		E _i	4,0	18,0	32,0	9,0	63,0

			Vplyv dodávateľov (Zoskupené)		Celkom
			Nevýznamne	Významne	
Dĺžka existencie Zoskupené	Do 10 rokov	O _i	12	6	18
		E _i	6,3	11,7	18,0
		AR	3,3	-3,3	
	Nad 10 rokov	O _i	10	35	45
		E _i	15,7	29,3	45,0
		AR	-3,3	3,3	
Celkom		O _i	22	41	63
		E _i	22,0	41,0	63,0

			Sociálne vplyvy				Celkom
			Veľmi nevýznamne	Skôr nevýznamne	Skôr významne	Veľmi významne	
Dĺžka existencie	Do 5 rokov	O _i	1	3	2	0	6
		E _i	0,9	2,1	2,8	0,2	6,0
		AR	0,1	0,8	-0,7	-0,5	
	Do 10 rokov	O _i	1	9	2	0	12
		E _i	1,9	4,1	5,6	0,4	12,0
		AR	-0,8	3,3	-2,3	-0,7	
	Nad 10 rokov	O _i	8	10	26	2	46
		E _i	7,2	15,8	21,6	1,4	46,0
		AR	0,6	-3,4	2,5	0,9	
Celkom		O _i	10	22	30	2	64
		E _i	10,0	22,0	30,0	2,0	64,0

			Sociálne vplyvy (Zoskupené)		Celkom
			Nevýznamne	Významne	
Dĺžka existencie Zoskupené	Do 10 rokov	O _i	14	4	18
		E _i	9,0	9,0	18,0
		AR	2,8	-2,8	
	Nad 10 rokov	O _i	18	28	46
		E _i	23,0	23,0	46,0
		AR	-2,8	2,8	
Celkom		O _i	32	32	64
		E _i	32,0	32,0	64,0

			Technologické trendy				Celkom
			Veľmi nevýznamne	Skôr nevýznamne	Skôr významne	Veľmi významne	
Počet ZC	0-9	O _i	12	15	5	3	35
		E _i	7,1	11,5	9,3	7,1	35,0
		AR	3,1	1,9	-2,4	-2,6	
	10-49	O _i	0	5	9	7	21
		E _i	4,3	6,9	5,6	4,3	21,0
		AR	-2,8	-1,1	2,1	1,8	
	50-249	O _i	1	1	3	3	8
		E _i	1,6	2,6	2,1	1,6	8,0
		AR	-0,6	-1,3	0,7	1,3	
Celkom		O _i	13	21	17	13	64
		E _i	13,0	21,0	17,0	13,0	64,0

			Technologické trendy				Celkom
			Veľmi nevýznamne	Skôr nevýznamne	Skôr významne	Veľmi významne	
Počet ZC Zoskupené	0-9	O _i	12	15	5	3	35
		E _i	7,1	11,5	9,3	7,1	35,0
		AR	3,1	1,9	-2,4	-2,6	
	10-249	O _i	1	6	12	10	29
		E _i	5,9	9,5	7,7	5,9	29,0
		AR	-3,1	-1,9	2,4	2,6	
Celkom		O _i	13	21	17	13	64
		E _i	13,0	21,0	17,0	13,0	64,0

			Ekologické vplyvy				Celkom
			Veľmi nevýznamne	Skôr nevýznamne	Skôr významne	Veľmi významne	
Počet ZC	0-9	O _i	14	15	2	3	34
		E _i	9,2	15,1	7,6	2,2	34,0
		AR	2,7	-0,1	-3,4	0,9	
	10-49	O _i	1	12	7	1	21
		E _i	5,7	9,3	4,7	1,3	21,0
		AR	-2,8	1,4	1,5	-0,4	
	50-249	O _i	2	1	5	0	8
		E _i	2,2	3,6	1,8	0,5	8,0
		AR	-0,1	-1,9	2,9	-0,8	
Celkom		O _i	17	28	14	4	63
		E _i	17,0	28,0	14,0	4,0	63,0

			Ekologické vplyvy (Zoskupené)		Celkom
			Nevýznamne	Významne	
Počet ZC	0-9	O _i	29	5	34
		E _i	24,3	9,7	34,0
		AR	2,6	-2,6	
	10-49	O _i	13	8	21
		E _i	15,0	6,0	21,0
		AR	-1,2	1,2	
	50-249	O _i	3	5	8
		E _i	5,7	2,3	8,0
		AR	-2,3	2,3	
Celkom		O _i	45	18	63
		E _i	45,0	18,0	63,0

			Vývojové trendy trhu (Zoskupené)		Celkom
			Nevýznamne	Významne	
Počet ZC	0-9	O _i	13	21	34
		E _i	8,6	25,4	34,0
		AR	2,5	-2,5	
	10-49	O _i	2	19	21
		E _i	5,3	15,7	21,0
		AR	-2,0	2,0	
	50-249	O _i	1	7	8
		E _i	2,0	6,0	8,0
		AR	-0,9	0,9	
Celkom		O _i	16	47	63
		E _i	16,0	47,0	63,0

			Kto vo Vašej organizácii vykonáva analýzu vplyvu okolia?			Celkom
			Interne organizácia sama	Preberáme výsledky iných analýz a štatistík	Nevykonávame analýzu okolia našej organizácie	
Počet ZC	0-9	O _i	6	13	16	35
		E _i	8,8	16,4	9,8	35,0
		AR	-1,6	-1,7	3,4	
	10-49	O _i	6	14	1	21
		E _i	5,3	9,8	5,9	21,0
		AR	0,5	2,2	-2,9	
	50-249	O _i	4	3	1	8
		E _i	2,0	3,8	2,3	8,0
		AR	1,7	-0,6	-1,1	
Celkom		O _i	16	30	18	64
		E _i	16,0	30,0	18,0	64,0

			Kto vo Vašej organizácii vykonáva analýzu vplyvu okolia?			Celkom
			Interne organizácia sama	Preberáme výsledky iných analýz a štatistík	Nevykonávame analýzu okolia našej organizácie	
Počet ZC Zoskupené	0-9	O _i	6	13	16	35
		E _i	8,8	16,4	9,8	35,0
		AR	-1,6	-1,7	3,4	
	10-249	O _i	10	17	2	29
		E _i	7,3	13,6	8,2	29,0
		AR	1,6	1,7	-3,4	
Celkom		O _i	16	30	18	64
		E _i	16,0	30,0	18,0	64,0

			Sú vo Vašej organizácii využívané metódy a techniky strategického plánovania?		Celkom
			Áno	Nie	
Počet ZC	0-9	O _i	13	22	35
		E _i	21,9	13,1	35,0
		AR	-4,6	4,6	
	10-49	O _i	19	2	21
		E _i	13,1	7,9	21,0
		AR	3,2	-3,2	
	50-249	O _i	8	0	8
		E _i	5,0	3,0	8,0
		AR	2,3	-2,3	
Celkom		O _i	40	24	64
		E _i	40,0	24,0	64,0

			Na ako dlho dopredu sledujete svoje okolie?			Celkom
			Do 1 roku	Do 3 rokov	Do 5 rokov	
Počet ZC	0-9	O _i	19	12	1	32
		E _i	12,1	15,7	4,2	32,0
		AR	3,7	-1,9	-2,4	
	10-49	O _i	3	13	5	21
		E _i	7,9	10,3	2,8	21,0
		AR	-2,7	1,4	1,8	
	50-249	O _i	1	5	2	8
		E _i	3,0	3,9	1,0	8,0
		AR	-1,6	0,8	1,1	
Celkom		O _i	23	30	8	61
		E _i	23,0	30,0	8,0	61,0

			Na ako dlho dopredu sledujete svoje okolie?		Celkom
			Zoskupené		
			Do 1 roku	Do 5 rokov	
Počet ZC Zoskupené	0-9	O _i	19	13	32
		E _i	12,1	19,9	32,0
		AR	3,7	-3,7	
	10-249	O _i	4	25	29
		E _i	10,9	18,1	29,0
		AR	-3,7	3,7	
Celkom		O _i	23	38	61
		E _i	23,0	38,0	61,0

			Ako ďaleko z hľadiska geografického sledujete vývoj okolia Vašej organizácie?					Celkom
			Mikroregión (okres)	Región (kraj)	Štát	EÚ	Celosvetovo	
Počet ZC	0-9	O _i	2	12	14	0	4	32
		E _i	1,0	7,3	13,1	4,7	5,8	32,0
		AR	1,4	2,8	0,5	-3,4	-1,2	
	10-49	O _i	0	1	11	3	6	21
		E _i	0,7	4,8	8,6	3,1	3,8	21,0
		AR	-1,0	-2,4	1,3	-0,1	1,6	
	50-249	O _i	0	1	0	6	1	8
		E _i	0,3	1,8	3,3	1,2	1,4	8,0
		AR	-0,6	-0,8	-2,5	5,2	-0,4	
Celkom		O _i	2	14	25	9	11	61
		E _i	2,0	14,0	25,0	9,0	11,0	61,0

			Prispôsobovanie stratégie odberateľom			Celkom
			Skôr nevýznamne	Skôr významne	Veľmi významne	
Dĺžka existencie	Do 5 rokov	O _i	0	1	2	3
		E _i	0,1	1,5	1,4	3,0
		AR	-0,3	-0,6	0,7	
	Do 10 rokov	O _i	0	9	0	9
		E _i	0,2	4,5	4,3	9,0
		AR	-0,5	3,4	-3,2	
	Nad 10 rokov	O _i	1	12	19	32
		E _i	0,7	16,0	15,3	32,0
		AR	0,6	-2,7	2,5	
Celkom		O _i	1	22	21	44
		E _i	1,0	22,0	21,0	44,0

			Prispôsobovanie stratégie konkurencii				Celkom
			Veľmi nevýznamne	Skôr nevýznamne	Skôr významne	Veľmi významne	
Dĺžka existencie	Do 5 rokov	O _i	0	0	0	2	2
		E _i	0,1	0,2	1,4	0,3	2,0
		AR	-0,3	-0,5	-2,1	3,3	
	Do 10 rokov	O _i	0	2	7	0	9
		E _i	0,4	1,0	6,1	1,4	9,0
		AR	-0,7	1,2	0,7	-1,5	
	Nad 10 rokov	O _i	2	3	23	5	33
		E _i	1,5	3,8	22,5	5,3	33,0
		AR	0,8	-0,8	0,4	-0,2	
Celkom		O _i	2	5	30	7	44
		E _i	2,0	5,0	30,0	7,0	44,0

			Prispôsobovanie stratégie dodávateľom				Celkom
			Veľmi nevýznamne	Skôr nevýznamne	Skôr významne	Veľmi významne	
Dĺžka existencie	Do 5 rokov	O _i	0	1	0	1	2
		E _i	0,3	1,2	0,4	0,1	2,0
		AR	-0,6	-0,3	-0,7	3,2	
	Do 10 rokov	O _i	3	5	0	1	9
		E _i	1,4	5,5	1,6	0,4	9,0
		AR	1,6	-0,4	-1,6	1,1	
	Nad 10 rokov	O _i	4	21	8	0	33
		E _i	5,3	20,3	6,0	1,5	33,0
		AR	-1,2	0,5	1,8	-2,5	
	Celkom	O _i	7	27	8	2	44
		E _i	7,0	27,0	8,0	2,0	44,0

Príloha č. 12 Dotazník

Vážená paní, vážený pane,
dovolujeme si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí průzkumu zaměřeného na zjištění metod a technik, které jsou používány organizacemi v Moravskoslezském kraji k analýze jejich vnějšího okolí. Výsledky průzkumu budou využity v rámci projektu, který zkoumá využívání nástrojů strategického řízení v malých a středních organizacích v Moravskoslezském kraji, případně v mé diplomové práci. Dotazník je anonymní a s výsledky výzkumu budete seznámeni prostřednictvím Hospodářské komory. Výsledky nebudou využity pro jiné účely než výše zmíněné. K vyplnění dotazníku Vám postačí 15 -20 minut. Vyberte vždy jednu odpověď, není-li u otázky uvedeno jinak.

Děkujeme

Veronika Baurová, Martin Janečko

1. Zaměřujete se ve Vaší organizaci na budoucnost?

- ☐ Ano, uvažujeme v perspektivě střednědobé budoucnosti (3 a více let)
- ☐ Ano, zaměřujeme se zejména na krátkodobé plány (do 3 let)
- ☐ Ne, je pro nás nejdůležitější současnost a řešení aktuálních problémů

2. Sledujete dlouhodobé vývojové trendy na trhu?

- ☐ Nesledujeme, reagujeme na okamžité vzniklé změny trhu
- ☐ Snažíme se sledovat vývoj trendů na trhu
- ☐ Vývoj trendů sledujeme systematicky a důkladně
- ☐ Jiné:

3. Jsou ve vaší organizaci prováděné odhady budoucího vývoje?

- ☐ Ano, zpracovávají se odhady pouze krátkodobého budoucího vývoje (do 3 let)
- ☐ Ano, zpracovávají se odhady pouze dlouhodobého budoucího vývoje (nad 3 roky)
- ☐ Ano, zpracovávají se odhady dlouhodobého i krátkodobého budoucího vývoje
- ☐ Ne

4. Zpracovává Vaše organizace plán obsahující strategii?

Pokud bude Vaše odpověď ne, pokračujte otázkou číslo 8.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

5. Kdo se podílí na tvorbě strategie v organizaci?

- ☐ Vedení organizace
- ☐ Vedení organizace společně s ostatními členy organizace
- ☐ Externí společnost
- ☐ Jiné:

6. Jakou formu má Váš plán obsahující strategii?

- ☐ Ústní (nepsanou)
- ☐ Písemnou, dostupnou všem zaměstnancům
- ☐ Písemnou, veřejně dostupnou (např. na internetových stránkách)

7. Pokud stanovujete plán - strategii, na jak dlouhý časový horizont ji tvoříte?

- ☐ Do 1 roku
- ☐ Do 3 let
- ☐ Do 5 let
- ☐ Nad 5 let

8. Domníváte se, že je Vaše organizace ovlivněna okolním prostředím?

- ☐ Velmi významně
- ☐ Spíše významně
- ☐ Spíše nevýznamně
- ☐ Velmi nevýznamně

9. Jak silně na Vaši organizaci dle Vašeho názoru působí následující vlivy?

	Velmi významně	Spíše významně	Spíše nevýznamně	Velmi nevýznamně
Vliv zákazníků (odběratelů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vliv konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vliv dodavatelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politické vlivy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makroekonomické ukazatele (růst HDP, inflace, nezaměstnanost, aj.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální vlivy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologické trendy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislativní změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekologické vlivy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývojové trendy trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kdo ve Vaší organizaci provádí analýzu vlivu okolí?

- ☐ Interně organizace sama
- ☐ Externí organizace přímo pro naši organizaci
- ☐ Přejímáme výsledky jiných analýz a statistik
- ☐ Neprovádíme analýzu okolí naší organizace

Jiné:

11. Jsou ve Vaší organizaci využívány metody a techniky strategického plánování?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, přejděte na otázku č. 19

12. Které z uvedených nástrojů a technik používáte?

Možnost označit více odpovědí.

	Pravidelně	Občas	Nikdy
1. Delfská technika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Metoda extrapolace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Metoda scénářů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. PEST, STEP, PESTLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. QUEST (Quick Environmental Scanning Technique)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 4C (Customer, Country, Cost, Competition)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Porterův model pěti konkurenčních sil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Analýza konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pravidelně	Občas	Nikdy
9. Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. BCG matice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Matice GE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Portfolio analýza (Životní cyklus výrobků)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Matice zralosti odvětví a konkurenční pozice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Analýza hodnotového řetězce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. McKinseyho 7-S	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. VRIO (analýzy specifické přednosti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Finanční analýza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Cenová analýza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Analýza spokojenosti zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Hodnotová analýza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Balanced scorecard (BSC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. SWOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Které z výše uvedených metod (technik) strategického plánování se Vám nejvíce osvědčily?

Uveďte max. tři.

14. Využíváte jiné metody než uvedené možnosti v otázce 12?

Uveďte.

15. Co Vaši organizaci primárně přimělo začít používat metody strategického řízení?

- ☐ Růst organizace
- ☐ Krize organizace
- ☐ Vnější potřeba (Při tvorbě plánů pro investory, banky, žádosti o dotace, apod.)
- ☐ Jiné:

16. Pomohly Vaši organizaci metody strategického řízení k lepšímu zvládnutí období ekonomické krize?

- ☐ Ano, předpovídali jsme vývoj a měli jsme připravené scénáře
- ☐ Ano, měli jsme připraveny krizové scénáře
- ☐ Nelze odhadnout, zdali nám pomohly
- ☐ Ne
- ☐ Jiné:

17. Začala Vaše organizace během ekonomické krize intenzivněji využívat metody strategického řízení?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

18. Došlo v současnosti k rozšíření počtu nástrojů strategického plánování?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, používáme stále stejné

19. Na jak dlouho dopředu sledujete své okolí?

- ☐ Do 1 roku
- ☐ Do 3 let
- ☐ Do 5 let
- ☐ Více než 5 let

20. Jak daleko z hlediska geografického sledujete vývoj okolí Vaší organizace?

- ☐ Mikroregion (okres)
- ☐ Region (kraj)
- ☐ Stát
- ☐ EU
- ☐ Celosvětově

21. Sledujete strategie jiných subjektů ve svém okolí?

- ☐ Ano, sleduji strategie konkurence
- ☐ Ano, sleduji strategie svých odběratelů
- ☐ Ano, sleduji strategie firem v okolí (nemusí být jen konkurenční)
- ☐ Ano, sleduji strategie úřadů
- ☐ Ne, nesleduji ostatní subjekty - pokračujte otázkou č. 23
- ☐ Jiné:

22. Jak na Vás působí přizpůsobování se ve strategii?

	Velmi významně	Spíše významně	Spíše nevýznamně	Velmi nevýznamně
Odběratelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurenci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodavatelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Jakou pozici zastáváte v organizaci?

- ☐ Vlastníka
- ☐ Manažera
- ☐ Manažera a vlastníka
- ☐ Jiné:

24. Jak dlouho existuje Vaše organizace?

- ☐ Do 1 roku
- ☐ Do 5 let
- ☐ Do 10 let
- ☐ Nad 10 let

25. Jaký je převažující předmět činnosti Vaší organizace? Dle CZ-NACE viz. příloha č. 8

26. Kolik má Vaše organizace zaměstnanců?

- ☐ 0 - 9
- ☐ 10 - 49
- ☐ 50 - 249
- ☐ nad 250

27. Jaký je přibližný obrát Vaší organizace?

- ☐ Do 25 mil Kč (1 mil EUR)
- ☐ 25- 50 mil. Kč (1-2 mil. EUR)
- ☐ 50-1250 mil. Kč (2- 50 mil. EUR)
- ☐ Nad 1250 mil. Kč (50 mil. EUR)

28. Jaká je právní forma Vaší organizace?

- ☐ Fyzická osoba
- ☐ Společnost s ručením omezeným
- ☐ Veřejní obchodní společnost
- ☐ Akciová společnost
- ☐ Družstvo
- ☐ Jiné.....

29. V jakém kraji Vaše organizace vykonává převážně svou činnost?

Možnost označit více odpovědí.

- ☐ Máme provozovny v rámci celé ČR
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Jihočeský kraj
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Ústecký kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Královéhradecký kraj
- ☐ Pardubický kraj
- ☐ Kraj Vysočina
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Olomoucký kraj
- ☐ Moravskoslezský kraj
- ☐ Zlínský kraj
- ☐ Hlavní město Praha

Děkujeme za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.